

Aula 00 - Controladoria

Controladoria para o Exame CFC

Prof. Andrey Soares

Sumário

SUMÁRIO	2
APRESENTAÇÃO	3
O CURSO	4
A COBRANÇA DA DISCIPLINA PELO CFC	8
A CONTROLADORIA	9
EVOLUÇÃO HISTÓRICA	10
CONCEITOS	11
FUNÇÕES	17
O AMBIENTE EM QUE ESTÁ INSERIDA A CONTROLADORIA	22
O <i>CONTROLLER</i> E SUAS FUNÇÕES.....	26
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL	29
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	32
PLANEJAMENTO TÁTICO	38
PLANEJAMENTO OPERACIONAL.....	40
QUESTÕES COMENTADAS	43
LISTA DE QUESTÕES COMENTADAS	57
GABARITO	65
RESUMO DIRECIONADO	66
MAPAS MENTAIS	71
REFERÊNCIAS	75

Apresentação

Olá, futuro **Contador**, futura **Contadora**!

Seja muito bem-vindo(a) ao nosso curso de **Controladoria** pós- edital para o **Exame de Suficiência, edição 2020.1, do Conselho Federal de Contabilidade - CFC**.

Prazer fazer parte dessa extraordinária equipe do **Direção Concursos**.

Assumo junto a você um compromisso extremamente audacioso: oferecer um material completo, objetivo e extremamente didático.

O conteúdo do curso está totalmente de acordo com a Resolução CFC nº1.486, de 15 de maio de 2015, que regulamenta a avaliação, bem como com o que há de mais atual e moderno no estudo envolvendo a disciplina.

Preciso começar este curso com uma mensagem importante: **o papo aqui é entre dois amantes da Contabilidade, ok?** Eu e você.

Costumo dizer que os Contadores (com "C" maiúsculo sim!) estão para o Fisco assim como os advogados estão para a Justiça: são essenciais nas respectivas áreas de atuação.

Mas a seara tributária é apenas uma das várias faces dessa magnífica Ciência, não é mesmo? A riqueza que ela nos apresenta é infinita.

- Mas, professor, afinal de contas, por que toda essa paixão pela Ciência Contábil?

Bem, aluno(a), você vai compreender isso agora mesmo, a partir de uma rápida apresentação.



Sou o **Prof. Andrey Soares**, bacharel em **Ciências Contábeis** pela Universidade Estadual de Montes Claros – UNIMONTES, pós-graduado em Direito e Processo Tributário.

Ocupo, atualmente, o cargo de **Auditor Fiscal da Receita Federal do Brasil (AFRFB)**, aprovado no concurso de 2014, exercendo, desde 2018, a função de **Delegado da RFB** em uma de suas unidades.

É justamente neste posto de gestão da RFB que sou, a todo momento, instado a tomar decisões estratégicas para o bom funcionamento de minha unidade.

Nesses momentos, sinto o quão importante se faz que as deliberações serem lastreadas em informações que se mostrem tempestivas, relevantes e confiáveis.

Veremos que essa é justamente uma das principais (se não a fundamental) finalidades da Controladoria, nosso foco: subsidiar a alta administração na tomada de decisões. Assim sendo, sinto-me extremamente motivado a acompanhá-los (as) nesse processo.

Vale notar que, antes de ingressar na Receita, fui Investigador da Polícia Civil em MG. Entrei na RFB como Analista Tributário, em 2013. No ano seguinte, fui aprovado no concurso de Auditor.

Nessa minha caminhada de concurseiro, colecionei aproximadamente 8 (oito) aprovações em concursos públicos, dos mais variados níveis, desde os mais simples aos mais "top", como o dos dois principais cargos da RFB e para a Polícia Federal.

Desde a faculdade, até o dia de hoje, direta ou indiretamente, respirei e continuo a respirar essa que é, na minha modesta opinião, uma das maiores criações da humanidade: a **Contabilidade**.

Com esse curso, vou oferecer a você três produtos em um: **conhecimento teórico**, aliando ainda **instrumentos** úteis na memorização do conteúdo necessário e, claro, muitas **dicas** para resolução das questões do CFC.

Esse é um resumo da minha história e do curso. Caso deseje saber um pouco mais sobre essas minhas experiências profissionais e obter algumas dicas de um concurseiro, ou mesmo sanar dúvidas ou dar-me um feedback sobre o conteúdo ministrado, fique à vontade para me procurar no fórum, pelo e-mail ou nas redes sociais. Será um prazer atendê-lo(a):



<https://instagram.com/prof.andreysoares>



<https://www.facebook.com/andrey.soares.758>

Feita essa pequena apresentação, peço-lhe que me conceda a oportunidade de mostrá-lo(a), caro aluno, cara aluna, o porquê de tamanha autoconfiança e expectativa.

Bem, continuemos falando agora sobre como será o nosso curso de **Controladoria** para o **Exame de Suficiência, edição 2020.1, do Conselho Federal de Contabilidade – CFC**.

O curso

Este é o momento ideal para estabelecermos um verdadeiro **pacto**: este curso tem o propósito de prepará-lo(a) para **colocar o 'x' no lugar certo**, não em torná-lo um **Controller** propriamente dito.

Em outras palavras, quero que você tenha acesso a um material dotado de conteúdo suficientemente completo e objetivo.

Trabalhei muito para que este **PDF** fosse capaz de proporcionar-lhe o conhecimento e a confiança necessários para contribuir para que você seja aprovado (a) neste Exame do CFC que se aproxima.

Esse é o meu compromisso com você, e dele jamais abrirei mão em nossos encontros!

- Professor, se conheço bem o conceito de um pacto, quer dizer que também terei que fazer algo para equilibrar as obrigações nesse nosso "contrato", certo?

Sim, terá!

Preciso que você estabeleça uma **rotina de estudos**, se possível diária, dentro do seu tempo disponível. Sei que a vida é corrida, e o tempo, às vezes, se torna um inimigo.

Mas pense que todo o esforço que você despender neste momento pode significar uma vida melhor para você e sua família num futuro próximo.

Costumo dizer que algumas decisões que tomamos têm o poder de repercutir por toda uma geração (filhos, netos, bisnetos...). E aquelas envolvendo a vida profissional, não tenha dúvidas, está entre as primeiras dessa lista.

Disciplina e resiliência são as palavras para as quais você precisa dar muita atenção em tudo na sua vida. Com os estudos não é diferente, caso você realmente queira ser aprovado(a) neste exame do CFC.

Lembre-se de que o edital já está na praça, e cada segundo vem contando, e muito, para sua aprovação. Já estive em sua situação, como concursado. Acredite, sei exatamente como é.

Por isso, atrevo-me a dizer que, com alguns sacrifícios, é possível vencer todos os obstáculos que te separam da vitória profissional.

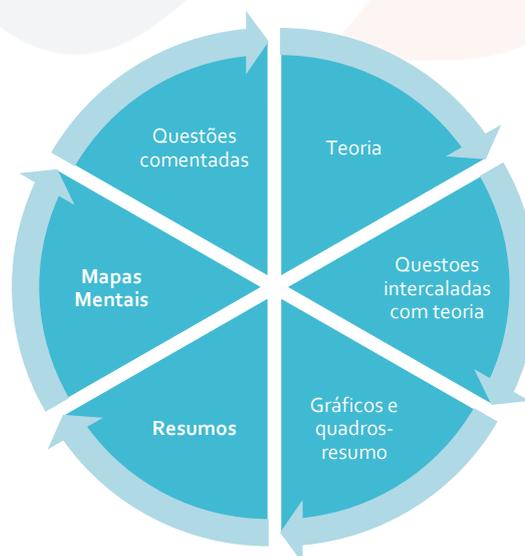
- Sim, professor, tudo bem. Já sei agora quem estará comigo. Mas e como será mesmo o curso?

Didaticamente falando, planejo que todo esse conteúdo a mim confiado seja apresentado a você em **3 (três) aulas**.

Ao final dele, trarei ainda nosso **Testes de Direção**. Explicarei melhor sobre ele no decorrer do curso. Mas adianto que será uma ferramenta útil na avaliação sobre sua assimilação dos conteúdos ministrados até aquele momento.

O curso será estruturado na forma de um verdadeiro **ciclo**, o que o torna uma arma interessante nessa batalha que você irá travar nos próximos dias.

Dessa forma, tenho certeza de que ele será capaz de oferecer-lhe a máxima assimilação do conteúdo da disciplina. Eis uma representação gráfica que demonstra a nossa **proposta metodológica**:



Darei uma atenção muito especial às algumas **técnicas de ensino**, de forma que até assuntos não muito agradáveis se tornem facilmente assimilados.

Começando pela **teoria**, garanto a você uma **abordagem mais leve**, numa **linguagem acessível a todos**. Até mesmo se você não fosse Contador(a), conseguiria entender o que vou explicá-lo(a) neste curso.

Terei o cuidado ainda de inserir **questões intercaladas** com a teoria.

Trata-se de uma metodologia que já provou ser bastante eficiente, na medida em que você vai entendendo como as bancas costumam cobrar determinado tema em seus certames.

Farei uso, ainda, durante as exposições, de algumas **representações gráficas** e **quadros-resumo**.

Considero tais recursos ferramentas especiais no processo de assimilação das matérias, contribuindo diretamente no raciocínio durante as avaliações.

Após a exposição teórica, trarei ainda um **resumo** de cada aula, acompanhado dos badalados **mapas mentais**.

Sugiro que os imprima e, durante os estudos, vá adicionando seus próprios comentários. Feito isso, aproveite-os para utilizá-los em suas revisões periódicas.

Ao final, trarei **questões** para você resolver e treinar. **Comentarei pormenorizadamente** cada uma delas, de forma a completar esse ciclo de estudos.

Uma ressalva importante precisa ser feita aqui: tanto a Consulplan quanto o CFC não nos oferecerão um conjunto suficiente de questões de concursos e exames passados.

Assim, para suprir essa deficiência, lançaremos mão de outras alternativas, com questões de outras bancas ou inéditas.

A alternativa em nada vai atrapalhar seu processo de preparação. Ao contrário, contribuirá e muito nele. Fique tranquilo(a).

Enfim, aliando este material com a gama de recursos que já é tradicionalmente oferecida pela equipe do **Direção Concursos**, agregando ainda uma rotina planejada e sólida de estudos, com disciplina, foco e entrega, não terá questão de **Controladoria** que apresente maiores dificuldades para a sua aprovação. Confie no que estou dizendo!

Conseguiu compreender o quão grandioso é o projeto? Agora, peço-lhe licença para apresentá-lo(la) a estrutura das aulas, baseadas fielmente em nosso edital:

Aula	Data	Conteúdo do edital
00	29/01	<i>00 - a) Contextualização: Função da controladoria. Ambiente. Função do controller. b) Planejamento e Orçamento Empresarial: Planejamento estratégico, tático, operacional. Orçamentos de vendas, de produção, de despesas operacionais e de caixa. Controle orçamentário.</i>

01	08/02	01 - c) Gestão e a Controladoria: Processo decisório. Plano estratégico. Sistema de avaliação de desempenho e modelo de gestão.
02	18/02	02 - d) Avaliação de Desempenho: Tipos de indicadores. Administração por centro de responsabilidades. Modelos de avaliação de desempenho. e) Sistemas de Informações Gerenciais.
03	28/02	Teste de direção

A cobrança da disciplina pelo CFC

Observando o comportamento das bancas em relação às provas aplicadas, noto que **não há unanimidade** entre professores sobre, do conjunto de questões cobradas até a última prova (2019.2), quais delas efetivamente se relacionavam à disciplina de Controladoria.

A interpretação pessoal de quem faz esse tipo de análise passa a ser fator determinante no resultado desse processo.

Por outro lado, é perceptível uma certa tentativa de aproximar essa ou aquela cobrança a um dos aspectos abordados no conceito de Controladoria, como a **gestão de riscos, de sistemas e de pessoas; os controles internos e a análise de balanços**, especialmente no que tange aos estudos de índices trabalhados nessa área da Contabilidade.

Nesse contexto, estima-se que **a média de cobrança histórica gire em torno de 1 a 2 questões por certame.**

Essa divergência de interpretações sobre o conteúdo da Controladoria tem uma explicação lógica: sua relação direta com outros ramos do conhecimento humano. Vamos ver isso ao longo do curso.

Tais números, num primeiro momento, transmitem a ideia de que a disciplina é pouco relevante para a sua aprovação.

Mas aqui vai um alerta: tenha calma e não se precipite com essa ideia. Uma análise mais racional vai levá-lo(a) à conclusão de que isso não corresponde à verdade dos fatos. Ela é importante para a sua vitória, e não é pouco.

As estatísticas mostram que 1 ou 2 questões podem sim, fazer a diferença, e vem derrubando inúmeros candidatos.

Esses erros certamente contribuem para a absurda quantidade de candidatos – muitos deles bons, acredito – que vêm sendo literalmente derrotados pelo CFC. Ou melhor, vencidos pela falta de preparo adequado.

Só na prova **2019.2**, segundo dados estatísticos apresentados pela Consulplan¹, foram **reprovados**, pasme, quase **67% dos candidatos avaliados!**

- Tudo bem, professor. Já vi que a disciplina deve receber um espaço em meu cronograma de estudos. Mas confesso que não vou me preocupar tanto assim com o Exame em si. Fui muito bem durante a minha graduação. Minhas notas sempre foram altas e, por isso, sei que vou me dar muito bem na prova.

¹ Disponível em <<https://cfc.org.br/registro/exame-de-suficiencia/relatorios-estatisticos-do-exame-de-suficiencia/>>
Acessado em 14 jan. 2020.

Muito cuidado se você pensou dessa forma.

Acreditar que o conteúdo estudado em sala de aula seja suficiente para a avaliação do CFC é de um perigo inigualável para provas desse tipo. Aqui, como todo concurso público, é outro mundo.

Apesar de toda a dedicação em meus tempos de faculdade, jamais teria alcançado minhas aprovações se não contasse com **materiais específicos (PDF então...)** e **professores experientes** para me mostrarem o “caminho das pedras”.

Costumo dizer que as avaliações aplicadas em um concurso público são como uma batalha e, como tal, é indispensável que você conheça bem o inimigo, de forma proativa, se munindo de armas e táticas capazes de garantir a vitória em campo aberto.

Leve consigo esse espírito, e você será vitorioso nesta e em qualquer outra prova a que for submetido(a).

Não percamos mais tempo. Você já viu qual é o meu estilo e como será o nosso curso. Vamos direto ao conteúdo, que é o que nos interessa agora.

Avante!

A Controladoria



Para alcançar seus intentos, a Controladoria se vale de conceitos, normas, classificações e experiências de outras ciências, como a **Administração, a Psicologia, a Matemática, o Direito, a Engenharia e a Economia**.

Não podemos deixar de incluir nessa lista, claro, a **Ciência Contábil**, especialmente algumas de suas **tecnologias** (termo usado pelo Prof. Lopes de Sá), técnicas ou áreas de aplicação, como a **Auditoria, a Análise de Balanços, a Contabilidade de Custos, Tributária e a Gerencial**.

Pois bem. Sempre digo que, para conhecermos com a profundidade necessária alguém ou algo, o ideal é que comecemos procurando saber a sua **origem**.

É por meio desse verdadeiro mergulho no passado que conseguiremos informações sobre o estado presente, bem como sobre as perspectivas futuras para o que se deseja conhecer.

Com um ramo do conhecimento, isso não pode e não é muito diferente. Portanto, buscaremos na origem a base para o conhecimento que adquiriremos, a partir de agora, sobre a **Controladoria**.

Na sequência, com facilidade compreenderemos o seu **conceito**, a **função** e o **ambiente** em que está inserida.

Depois, discutiremos o que há de mais importante e com maior potencial de cobrança em provas envolvendo a figura do **Controller**, agente principal da Controladoria dentro das organizações.

Evolução histórica

Devemos, aqui, responder as perguntas que considero básicas neste momento do curso, quais sejam: **como, quando e onde nasceu a Controladoria?**

Pesquisadores apontam a **Revolução Industrial, no Século XIX**, como o ponto de partida para o ramo contábil.

O fenômeno socioeconômico teria gerado uma onda de fusões, expansão de mercados e exponencial crescimento na complexidade da gestão das recém-criadas grandes empresas.

Esse contexto foi mais sentido, num primeiro momento, **nos Estados Unidos**, alcançando rapidamente outras nações, graças ao badalado processo de **globalização**.

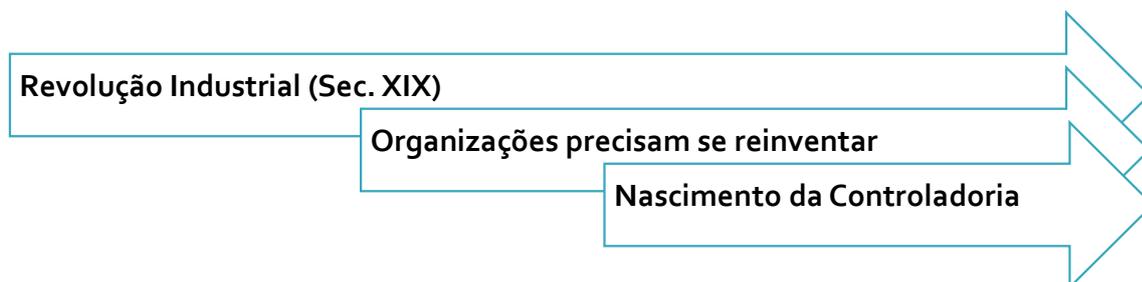
Soma-se a isso a preocupação das empresas com as novas condições nascidas no mercado, na sociedade e na política.

O avanço da ciência e da tecnologia trouxe para as organizações desafios com intensidade até então ainda não vistos, como o **aumento da concorrência** e da **competitividade**.

Com isso, dá-se início a uma verdadeira corrida por novas técnicas de produção, capazes de gerar diferenciais, possibilitando a sobrevivência das empresas frente à nova realidade.

A **verticalização** e a **divisão** das empresas por **departamentos** e **divisões** fizeram com que os gestores e acionistas sentissem a necessidade de concentrar em um **setor específico** da organização as informações tidas como essenciais para a sobrevivência das corporações, agora cada vez mais ameaçada.

É desse contexto que surge a Controladoria.



Portanto, a Controladoria chegou às empresas com a função de **suprir a deficiência** da **contabilidade dita clássica**, em meio a um mercado cada vez mais instável, no suprimento de informações gerenciais que visassem à eficácia organizacional.

Daí o porquê de muitos autores considerarem a **Controladoria como a evolução da Ciência Contábil tradicional**.

Uma parte dos autores chegam a consider-la como ciência autônoma, portanto, não ligada diretamente à Contabilidade. É a posição, entre outros, de Padoveze (2012).

No Brasil, o surgimento da Controladoria coincide com a abertura do mercado nacional promovida pelo **Governo de Juscelino Kubitschek (1956 e 1961)**, e a chegada das chamadas multinacionais norte americanas ao nosso território.

A realidade vivida na América do Norte passa a influenciar diretamente o dia a dia do mercado sul-americano, notadamente as organizações situadas em solo brasileiro.

Conceitos

Há uma complexidade latente em tentar trazer uma definição precisa para a Controladoria. Isso porque, a depender do contexto da abordagem, bem como da profundidade que se queira dar às suas funções no contexto empresarial, corre-se o risco de deixar de fora alguns elementos importantes.

Mas vamos começar com uma importante contribuição dada por Catelli *apud* Scanfone (2010), como direcionadora da nossa compreensão:

A Controladoria deve ser compreendida sob **DUAS VERTENTES**:

A primeira, como **ramo do conhecimento**, uma **área da ciência** cuja função é “[...] o *estabelecimento das bases teóricas e conceituais* necessárias para a modelagem, construção e manutenção do Sistema de Informações Contábeis Gerenciais.

A segunda, como um **órgão administrativo**, cuja responsabilidade compreende “[...] a *coordenação e disseminação desse conhecimento* e também a atuação como *órgão aglutinador e diretor de esforços* dos gestores a fim de acompanhar e conduzir a organização aos objetivos determinados.

A representação gráfica das vertentes em que se divide a Controladoria ficaria assim:



Fonte: Mosimann e Fisch; Bauren e Moura, *apud* Scanfone, 2010, pg.35, com adaptações

Partindo dessas premissas, vamos transcrever a definição dada ao ramo contábil por outros três autores, com abordagens diferentes, na linha do exposto acima, abrilhantando e enriquecendo nosso estudo:

A **Controladoria** consiste em um **conjunto de princípios e conhecimentos** relacionados às **ciências** da Administração, Economia, Psicologia, Estatística, e principalmente da Contabilidade, que se ocupam da gestão econômica das empresas, com o fim de orientá-las para eficácia. (MOSIMANN e FISCH, apud SCANFONE: 2010)

A **Controladoria** é o **departamento da empresa** responsável pelo **projeto, pela elaboração, implementação e manutenção dos sistemas integrados de informações**, sejam elas financeiras, operacionais e/ou contábeis de uma determinada organização, **com fins lucrativos ou não**. (OLIVEIRA, PEREZ Jr. E SILVA: 2015)

A **Controladoria** pode ser definida como o “[...] **órgão do sistema formal da organização** responsável pelo **controle do processo de gestão e pela geração e fornecimento de informações de** ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial demandadas”. (BORINELLI apud SCANFONE: 2010)

Explicitados e analisados os conceitos tragos acima, podemos estabelecer um **conceito próprio**, suficiente para responder qualquer questão de potencial cobrança em nossa prova:

A **Controladoria, enquanto órgão ou setor da empresa (essa é a vertente mais explorada)**, é aquela capaz de, coletando dados, e a partir da combinação de princípios e conhecimentos relativos a outras áreas do conhecimento humano, como a Administração, a Economia, a Psicologia, a Estatística e, notadamente da **Ciência Contábil, gerar informações tempestivas, relevantes e confiáveis**, proporcionando à alta administração informações e subsídios suficientes para a **tomada de decisões que gerem eficácia empresarial**.

Essa conceituação, apesar de tentar ser abrangente e, ao mesmo tempo, precisa, corre o risco de, ainda assim, ser incompleta. A diversidade de ideias que rondam o tema explica essa instabilidade conceitual. No entanto, para os fins a que se propõe o estudo (= gabaritarmos as questões do exame 🙌), vale ficarmos com esse entendimento.

Com base no que vimos até aqui, já nos é possível resolver, com relativa tranquilidade, a questão proposta pela Consulplan.

Questões para fixar!!!

(Consulplan/CBTU /Técnico de Segurança do Trabalho/2014)

Acerca do conceito e da missão de controladoria, assinale a **INCORRETA**.

a) A Controladoria é um segmento da Contabilidade ou da Administração, podendo ser dividida em Controladoria Administrativa e Controladoria Contábil, mas, na prática profissional, ambas costumam ficar sob a égide de um único gestor, chamado de *controller* ou controlador. É uma área de *staff*, ou seja, de assessoria e consultoria.

b) É na gestão de situações estratégicas da organização que está a controladoria, cuja missão é otimizar o processo decisório garantindo informações adequadas aos gestores em busca de uma eficácia gerencial, assegurando a continuidade do negócio da empresa.

c) Nos dias atuais é imprescindível para uma grande organização um serviço contínuo da controladoria, pois é o setor que detém todas as informações gerenciais da instituição. Planejando, organizando, controlando e dirigindo todos os risco e custos, de forma a maximizar o resultado para garantir o sucesso da mesma.

d) A Controladoria presta contribuições importantes ao progresso organizacional, pois tem como missão a identificação dos culpados pelo insucesso da organização, das dificuldades existentes no ambiente operacional, dos responsáveis por roubos e desperdícios, além de efetuar a contratação e demissão de todos os funcionários/servidores.

RESOLUÇÃO:

Vejam que a Consulplan não desperdiçou muito tempo dos candidatos com essa questão. O objeto cobrado é o conceito da Controladoria, e nós já estamos *experts* nesse assunto. É sabido que a Controladoria de uma empresa, na busca pelo alcance de seus objetivos, pode se deparar, eventualmente, com **roubos, desperdícios, fraudes** e todo tipo de outros elementos que possam interferir na continuidade da azienda. Entretanto, **essa não é a sua missão**.

Além disso, apesar de exercer papel importante na gestão de pessoal, com preocupação crescente com o desempenho e os resultados apresentados pelo seu corpo funcional (falaremos sobre isso num outro momento do nosso curso), ela não tem, necessariamente, que cuidar da contratação e demissão de colaboradores. Portanto, a assertiva incorreta, que responde à questão, é a **alternativa "D"**. Consequentemente, as demais assertivas encontram-se perfeitamente corretas.

Resposta: D

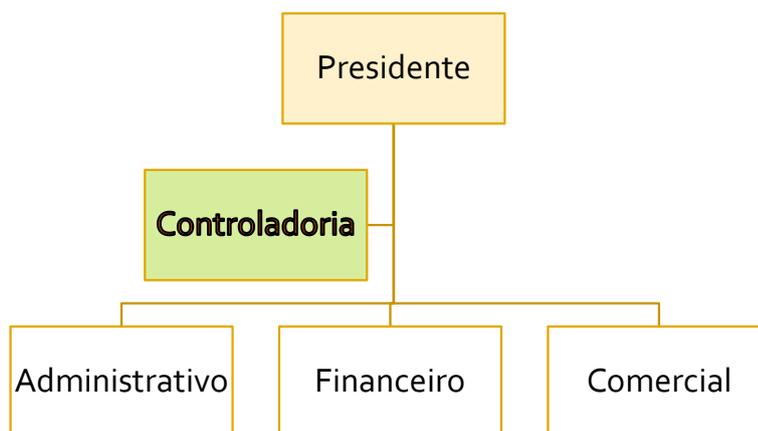
Aproveitemos um pouco mais essa questão, pela riqueza que traz em termos de conceitos. Partindo da alternativa "A", notamos que o seu texto sugere, corretamente, que a Controladoria pende, ora para a Administração (enquanto ciência), ora para a Contabilidade.

No primeiro caso, seria aquela conhecida como **Controladoria Administrativa**. No segundo, **Controladoria Contábil**. Entretanto, na prática, ambas são reunidas em um único órgão ou pessoa, este último conhecido como **Controlador (ou Controller)**.

Ainda, para alcançar seus objetivos, muitos autores defendem que a Controladoria precisaria de uma autonomia tal que a deixasse o mais próximo possível da alta administração.

Seria, neste prumo, uma **área de staff (assessoria, consultoria)**. Parte desses pesquisadores assevera, inclusive, que ela deveria ficar fora da pirâmide hierárquica tradicional da empresa.

Vejamos como ficaria o **organograma empresarial** defendido por essa ala de pesquisadores.

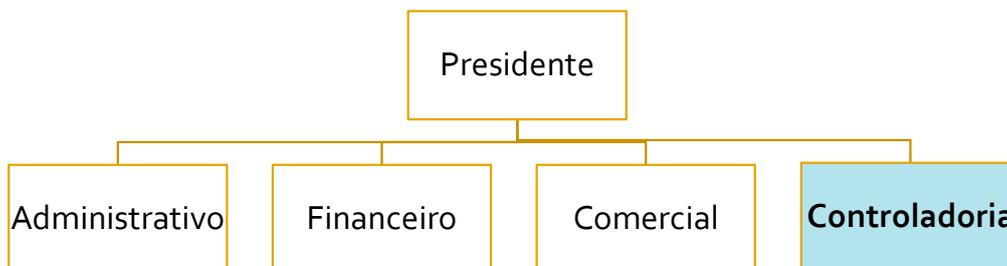


Fonte: Fonte: Schmidt e Santos (2006), com adaptações

Vale ressaltar ainda a existência de uma outra ala da literatura, que entende que a Controladoria seria, na verdade, um **órgão de linha, integrante da alta administração**.

Nessa posição, **disporia de prerrogativas** diretas de decisão e comando. Assim, poderia influenciar e participar, de forma direta, de decisões.

A crítica feita estaria ligada ao risco que correria no tocante à sua independência em relação à alta administração, o que poderia provocar perdas significativas, prejudicando o alcance de seus verdadeiros objetivos.



Fonte: Fonte: Schmidt e Santos (2006), com adaptações

Mas não se pode entender que essa proximidade com a gestão, e relativa independência, chegue a provocar um distanciamento, na mesma proporção, dos demais níveis organizacionais.

Na verdade, para que a Controladoria alcance seus desígnios, todos os colaboradores, por mais triviais, simples que sejam suas funções, devem se envolver, buscando incessantemente os objetivos organizacionais.

Não importa o **nível em que se encontram no organograma empresarial (Estratégico, Tático ou Operacional)**. Cada colaborar deve fazer sua parte, para que o todo funcione.

A empresa deve, pois, ser vista como uma verdadeira engrenagem, e a Controladoria precisa apontar meios para que a alta administração faça essa engrenagem se movimentar. Adentraremos com mais afinco nessa abordagem no decorrer do curso.

Podemos afirmar, sem medo de errar, que a **Controladoria tem lugar estratégico e determinante nas empresas, olhando para o passado, preparando-as no presente para os desafios do futuro.**

Dessa forma, procura garantir que essas organizações tenham continuidade, com consistência no tempo. Para isso, como se depreende a partir da leitura da alternativa "B", dispense esforços significativos na otimização do processo de trabalho, garantindo informações adequadas à administração na tomada de decisão.

Ela apresenta, nesse sentido, uma importante função de **suporte informacional**.

Atua no **planejamento tributário**, na **elaboração do orçamento** e interfere, de forma decisiva, nas **medidas operacionais**.

Participa, ainda, da **formulação das estratégias**, da **política contábil**, a **gerência de negócios**, da **área de custos**, de **proteção e de controles de ativos**, do **controle interno e de riscos**.

Estará presente nos **processos de gestão**, de **auditoria e de tesouraria**, da **gestão da informação**, nas **ações corretivas** e na **avaliação de desempenho de colaboradores (empregados)**.

Portanto, bastante pertinentes as afirmações contidas na alternativa "C".

Nosso curso tem o propósito de ser bem objetivo e prático, buscando as cobranças de concursos e exames passados o caminho a ser percorrido. Por isso, analisemos agora uma outra questão bem interessante, mas dessa vez cobrada pela ESAF, organizadora do concurso para a CGU no ano de 2012:

Questões para fixar!!!

(ESAF/CGU/Analista de Finanças e Controle/2012)

Acerca do conceito de controladoria, bem como de sua aplicabilidade ao setor público, é correto afirmar que:

- a) A implantação da controladoria no setor público não é diferente do setor privado, devendo as funções e atividades ser exercidas de forma semelhante.
- b) Por ser um mero ramo da Ciência Contábil, a função da controladoria limita-se ao registro de atos e fatos que causem efeitos econômicos e financeiros.
- c) Na administração pública, os conceitos de Controladoria e de Controle Interno são equivalentes.
- d) Apenas no setor público a transparência é um objetivo da controladoria, já que, no setor privado, a informação gerencial só interessa ao corpo executivo.
- e) Tanto no setor público quanto no privado, o principal objetivo da controladoria é prevenir a ocorrência de erros ou fraudes.

RESOLUÇÃO:

A afirmação que responde à questão é a **alternativa "A"**. De fato, a implantação da controladoria, seja na esfera pública, seja no setor privado, não apresenta diferenças. As funções e atividades devem, assim, ser desenvolvidas de forma similar em ambos. Essa posição é defendida, entre outros, pelo saudoso professor Lino Martins da Silva (Silva, 2004).

Resposta: A

Assim como fizemos em relação à primeira questão, vamos nos deliciar um pouco mais com essa última.

Acredito que você concordará comigo quando afirmar que, no Brasil, ao falarmos no termo “controladoria”, logo virá à mente da maioria das pessoas a Controladoria Geral da União (CGU) e suas projeções em âmbito estadual (Controladoria-Geral do Estado “X” ou “Y”) do Distrito Federal (Controladoria-Geral do Distrito Federal) e municipal (Controladorias-Geral do Município “A” ou “B”).

Já destaco que, apesar da semelhança nos nomes, são todas independentes entre si, uma vez pertencerem a entes diversos, politicamente autônomos.

A função desses órgãos, de fato, reflete alguns conceitos da Controladoria que estudamos. Exercem, pois, funções republicanas importantíssimas, motivo pelo qual gozam de tanto prestígio, cobiçados por concurreis de todo o país.

Mas devemos, de pronto, afastar qualquer tipo de aprofundamento nesse estudo. O objeto cobrado pelo CFC, nos Exames de Suficiências realizados até aqui, em praticamente nada aborda esses aspectos.

Sigamos, portanto, focados na Controladoria aplicada ao setor privado, que nos interessa.

Como vimos, esse ramo da Contabilidade não se resume ao registro de atos e fatos que causem efeitos econômicos e financeiros.

Poderíamos dizer que essa seria, grosso modo, a função limitativa do que poderíamos intitular “contabilidade tradicional”. Isso porque, sabemos, a nossa Contabilidade já superou, e muito, esse estágio.

A Controladoria, por sua vez, e como sabido por nós, é o resultado a evolução da Contabilidade, somando-se a outras ciências, para fornecer à alta administração informações e elementos capazes de proporcionar a continuidade e a evolução empresarial. Por esse motivo é que a alternativa “B” deve ser considerada errada.

Os **sistemas de Controle Interno** se traduzem em instrumentos ou sistemas utilizados pela Controladoria quando seu objetivo específico se traduz na obtenção de informação adequada, na promoção da eficiência operacional e estimulação da obediência, do respeito às políticas da administração e, especialmente, na **proteção de ativos**.

Nesse caminho, Attie *apud* Bruni e Souza (2010:p.67) discorre que:

O controle interno compreende todos os meios planejados numa empresa para dirigir, restringir, governar e conferir suas várias atividades com o propósito de fazer cumprir os seus objetivos. Os meios de controle incluem, mas não se limitam a: formas de organização, políticas, sistemas, procedimentos, instruções, padrões, comitês, planos de contas, estimativas, orçamentos, inventários, relatórios, registros, métodos, projetos, segregação de função, sistemas de autorização e aprovação, conciliação, análise, custódia, arquivos, formulários, manuais de procedimentos, treinamento, etc.

No estudo da Controladoria, devemos entender o controle interno como um conjunto de elementos concebidos para gerar **confiabilidade** nos relatórios e informações financeiras apresentados, **compliance** (conformidade ou obediência às leis e aos regulamentos), **eficácia** e **eficiência** das operações.

Vê-se, portanto, o quão importante se faz um sistema eficiente de controle interno dentro de qualquer organização. E a Controladoria passa a ser, muito possivelmente, o seu maior usuário, trabalhando dados por eles coletados e transformando-os em informação para a alta administração.

Ressalte-se, porém, que **ser instrumento não significa ser equivalente a ela**. Daí dizermos que a alternativa "C" daquela questão é, em sua essência, falsa.

A alternativa "E", com vimos nos comentários à questão anterior, é flagrantemente incorreta. A prevenção de erros e fraudes sugere atuação da Controladoria. Mas não se revestem, de forma alguma, como seu principal objetivo.

Agora, vamos observar a afirmação contida na alternativa "D". Muitos já devem ter ouvido falar no termo **accountability**, muito em voga nos últimos anos.

Também de origem inglesa, podemos traduzi-la para a expressão "**prestação de contas**" ou, segundo alguns, a "**responsabilidade com ética**".

Seria, assim, a obrigação que o gestor, qualquer que seja a organização, com fins lucrativos ou não, do setor público ou do setor privado, de prestar contas de seus atos. Ou seja, **ser transparente**.

Mas essa obrigação não recai exclusivamente nos ocupantes dos altos cargos da empresa. Ao contrário, se expande aos demais, na medida de seus deveres e obrigações para o alcance dos resultados esperados com seu trabalho.

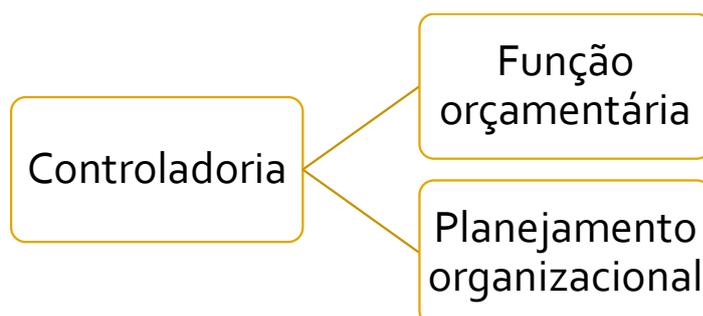
Assim, o termo também vai ao encontro dos conceitos apregoados pela Controladoria, uma vez que essa vai avaliar as atividades de cada um dos gestores e colaboradores, de forma a moldar suas ações às necessidades da empresa. Feitas essas considerações, fica claro que é falsa a afirmativa contida na alternativa "D".

Conhecedores plenos dos conceitos de Controladoria, passemos a discorrer sobre as suas **funções**.

Funções

A Controladoria possui papel de destaque na organização. Modernamente, e a depender da empresa ou da abordagem adotada, um ou outro elemento pode se destacar em relação aos demais. O conjunto, no entanto, tende a não se distanciar do que será apresentado.

O que se resumia a uma função de controle meramente financeiro evoluiu para outras áreas vitais para a organização, como a **função orçamentária** e o **planejamento organizacional**.



Além disso, a Controladoria, antes preocupada em atender quase que exclusivamente aos **usuários internos** (investidores, gestores e colaboradores), passa a funcionar como **fonte de informações** as quais vão atender também aos anseios apresentados pelos **usuários externos** (governo, bancos, fornecedores, entre outros).

Fique atento!!!

Didaticamente, podemos resumir o processo pelo qual passa a Controladoria, no cumprimento de sua função, da seguinte forma:

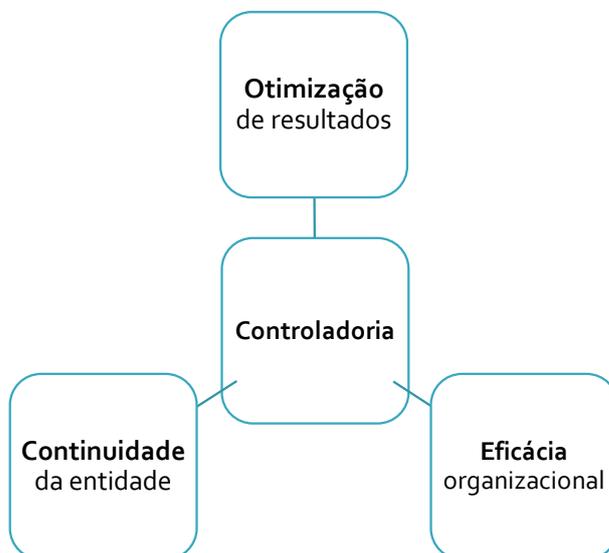


A atuação da Controladoria, como se pode ver, fixa nas duas primeiras fases, ou seja: ela coleta os **dados** e, tratando-os, gera **informações**.

Essas, então, são levadas à cúpula empresarial que, no processo de gestão, toma as **decisões** que entender mais adequadas, dadas as circunstâncias.

Existem diversas variáveis que interferem nesse processo. Podemos citar, por exemplo, o **destinatário** (ou usuário final) da informação. Esse, naturalmente, tende a especificar o tipo e a amplitude das informações de que precisa para alcançar o **objetivo** pretendido.

De forma objetiva, podemos compreender que a Controladoria possui como maior missão **assegurar a eficácia organizacional**, e o faz por meio da **otimização** de seus resultados (CATELLI *apud* PADOVEZE: 2012). Zela, assim, pela continuidade da organização.



Guarde essas palavrinhas destacadas na figura. Elas, invariavelmente, são associadas à Controladoria. Assim, poderão servir para você, num contexto, identificar facilmente as funções ou finalidade da Controladoria numa questão de prova.

Vejam, abaixo, um quadro onde são sintetizadas as funções predominantes da Controladoria dentro de uma organização, **por área ou setor**.

Ou seja, seriam aquelas **funções essenciais**, às quais se somariam uma e outra atividade, a depender das peculiaridades apresentadas pelos diversos segmentos e tipos de entidades.

FUNÇÃO	CARACTERÍSTICAS
Contábil	Atividades relativas ao desenvolvimento da contabilidade financeira : gerenciar atividades de contabilidade, realizar o processamento contábil, etc.
Gerencial-Estratégica	Prover informações de natureza contábil, patrimonial, econômica, financeira e não financeira ao processo de gestão como um todo .
Custos	Registrar, mensurar, controlar, analisar e avaliar os custos da organização .
Controle Interno	Estabelecimento e monitoramento do sistema de controle interno
Controle de Riscos	Identificar, mensurar, analisar, avaliar, divulgar e controlar os riscos envolvidos nos negócios .
Gestão da Informação	Conceber modelos de informações e gerenciar as informações contábeis, patrimoniais de custos, gerenciais e estratégicas.
Outras	Auditoria, tesouraria, processo de gestão e controle interno.

Fonte: Borinelli, apud BRUNI e GOMES (2010) – Adaptado

Fique atento!!!

Para nossa prova, no entanto, convém levarmos também outras funções que se apresentam mais genéricas e até de mais fácil assimilação.

O rol a seguir foi extraído a partir das obras de **diversos autores pesquisados**, e resume o que, entendo, deve ser memorizado como **funções da Controladoria** para a prova.

1. Prestar informações com qualidade, rapidez e fidedignidade, adequadas às necessidades do processo de decisão da alta administração;
2. Criar condições para um controle efetivo dentro da organização;
3. Coordenar a elaboração do planejamento estratégico, orçamentário e operacional;
4. Zelar pelo máximo desempenho organizacional (eficácia) e pela continuidade da empresa;
5. Acompanhar os registros contábeis;
6. Gerir Sistemas Contábeis de Informação;
7. Formular e gerir indicadores de desempenho, financeiros e não financeiros.

Você notará que, ao longo de nosso curso, estudaremos em mais detalhes cada uma dessas funções apresentadas no quadro acima.

Assim, ficará muito mais fácil associá-las à Controladoria, quando se deparem com alguma questão que aborde os temas no Exame. Observe, agora, como esse assunto pode ser cobrado num certame.

Questões para fixar!!!

(Instituto Excelência/Pref. de Cerro Largo-RS/Controlador Interno/2017).

Sobre a Controladoria, leia as sentenças:

I – Pode-se dizer que a Controladoria, tem a finalidade de garantir informações adequadas ao processo decisório dos gestores, colaborando assim para a busca pela eficácia da empresa e de suas subdivisões, levando-se em conta o aspecto econômico.

II – Controladoria pode ser conceituada como o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências de Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente da Contabilidade, que se ocupam da gestão Econômica das empresas, com o fim de orientá-las para a eficiência. Desta forma, 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.

III – Com o aumento da complexidade das organizações empresariais, acentua-se cada vez mais a importância da Controladoria como instrumento capaz de proporcionar os elementos necessários à administração correta dos vários departamentos da empresa. Um sistema de Controladoria tem a função de avaliar e controlar o desempenho dos diversos setores da organização.

IV – Algumas das funções básicas da Controladoria são: a) planejamento: estabelecimento e manutenção de um plano operacional de curto e longo prazo, compatíveis com os objetivos globais; b) controle: desenvolvimento, teste e revisão por meios de padrões, medindo o desempenho real em confronto com os padrões; c) função de relatar: preparação, análise e interpretação financeira para uso da administração, preparação de relatórios para terceiros, conforme suas exigências; d) função contábil: contabilidade geral e de custos, instalação e custódia de todos os livros contábeis, os registros e formas requeridos para registrar as transações financeiras; g) outras

funções relacionadas: supervisão e operações com impostos, auditoria independentes, seguros, desenvolvimento e manutenção de padrões, procedimentos e sistemas, entre outras.

Assinale a Assinale a alternativa CORRETA:

- a) Somente as alternativas I, III e IV estão corretas.
- b) As alternativas I, II, III e IV estão corretas.
- c) Somente as alternativas I e II estão corretas.
- d) Nenhuma das alternativas.

RESOLUÇÃO:

Questãozinha sofrível! 😓

Assertivas extensas demais. Numa prova, onde o tempo é precioso, é quase certo que baterá um desânimo só de olhar para ela. Nessas situações, sugiro que você procure resolver outras questões mais simples e diretas, e só depois retornar para essas mais exigentes e que tendem a dispende mais tempo para resposta. Dica valiosa, que vai fazer a diferença em sua nota final. 😎

Quanto a essa questão, ao final de nossa leitura, dá para ver que a mesma, apesar de extensa, não nos oferece muitas dificuldades. Quem estudou atentamente cada detalhe da nossa aula até aqui, só teria mesmo o trabalho de ler a questão. Não tem muito segredo. A banca foi muito feliz no conteúdo abordado na questão, deixando-a bem didática. O gabarito oficial aponta para a **alternativa "B"**, ou seja, todas as assertivas estão corretas.

Resposta: B

Como já se tornou uma praxe nesse nosso curso, vamos saborear um pouco mais essa questão, aprimorando nossa aprendizagem a partir de suas assertivas.

Não há dúvidas de que a função básica da Controladoria é o fornecimento de informações capazes de subsidiar o processo decisório, gerando eficácia organizacional (assertiva I).

Para tanto, se utiliza de uma gama de princípios, procedimentos e métodos oriundos de outras áreas do conhecimento humano, como a Administração, a Economia, a Psicologia, a Estatística e, de forma muito especial, a Contabilidade (assertiva II).

A importância da Controladoria vem crescendo a cada ano, a partir do aumento da complexidade e da competitividade enfrentadas pelas empresas no mercado. Podemos dizer que só ela é capaz de proporcionar instrumentos que auxiliam a alta administração na correta gestão dos vários departamentos dentro da organização (assertiva III).

O planejamento e o controle, bem como o tratamento e interpretação de dados, com conseqüente relato para uso da administração, aliado a um acompanhamento dos setores contábil-financeiros, entre outros, estão entre algumas das funções desempenhadas pela Controladoria no cumprimento de sua missão (assertiva IV).

Avançemos...

O ambiente em que está inserida a Controladoria

Na busca pelo sucesso e pela sobrevivência, é natural e até obrigatório que a organização esteja atenta às **variáveis ambientais** (internas e externas).

A instabilidade e o dinamismo são realidades num mercado altamente concorrido no qual ela está incluída.

É papel da Controladoria compreender os **impactos**, diretos e/ou indiretos, que as alterações do ambiente socioeconômico e político podem trazer a essas organizações.

Esse contexto deve ser interpretado e transformado em **informação** que, instantaneamente, deve ser levada à alta administração.

A Teoria Geral dos Sistemas

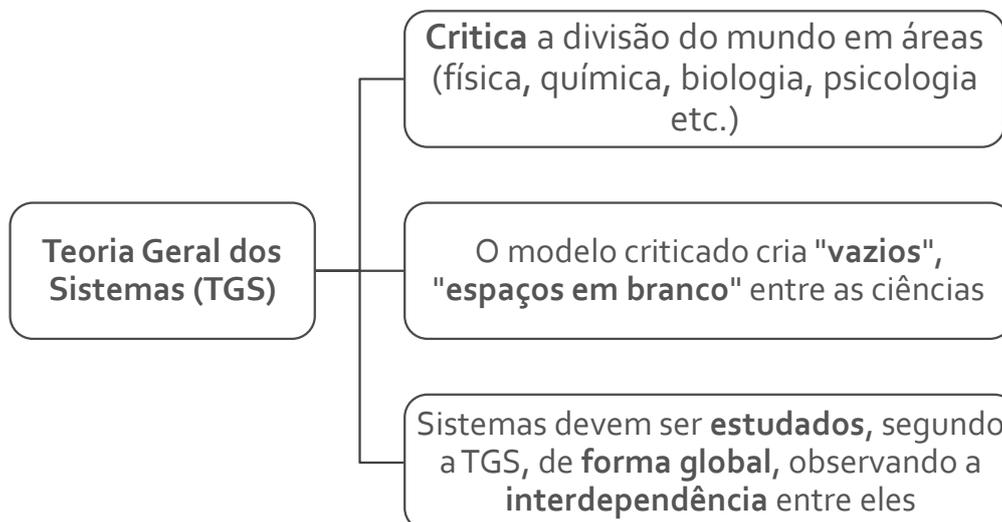
Silva e Velho (2012), ao abordarem sobre a dinâmica de interferência e a interdependência existentes entre as variáveis desses dois ambientes (o interno e o externo) da organização, atribuem ao fenômeno o título de **sistema-empresa** ou **perspectiva sistêmica** da empresa.

Chiavenato (2008) leciona que, na década de 1950, um biólogo, chamado *Ludwig Von Bertalanffy*, desenvolveu estudos que o levaram a propor a famosa **Teoria Geral dos Sistemas (TGS)**.

Trata-se, pois, de [...] uma teoria interdisciplinar para **transcender os problemas exclusivos de cada ciência** e proporcionar princípios gerais (sejam físicos, biológicos, sociológicos, químicos, etc.) e **modelos gerais para todas as ciências envolvidas**, de modo que as descobertas efetuadas em cada uma pudessem ser utilizadas pelas demais.

A TGS veio, assim, **criticar** essa divisão do mundo em áreas (física, química, biologia, psicologia, etc), algo que, segundo Bertalanffy, criaria "vazios", "espaços brancos" entre elas. **A TGS vem afirmar que esses sistemas devem ser estudados de forma global, atentando para as interdependências existentes entre as partes.**

Você precisa levar esses detalhes para a sua prova:



E já temos mais uma questão...

CESPE/Polícia Federal/Agente de Polícia Federal/2018)

Acerca da teoria geral dos sistemas, julgue o item subsequente:

Essa teoria contribui para a unidade da ciência, ao desenvolver princípios unificadores que atravessam verticalmente os universos particulares das diversas ciências envolvidas.

RESOLUÇÃO

Note que o CESPE cobrou exatamente o pilar da TGS, nos moldes do exposto no chamado *Ludwig Von Bertalanfy*.

Resposta: Certo

O sistema pode ser compreendido como um **conjunto de elementos interdependentes e interagentes**, um conjunto de coisas ou partes que formam um todo unitário e complexo.

Com base nesse entendimento, Silva e Velho (2012), além do próprio Chiavenato (2008), dividem os sistemas em dois tipos: **sistemas fechados** e **sistemas abertos**.

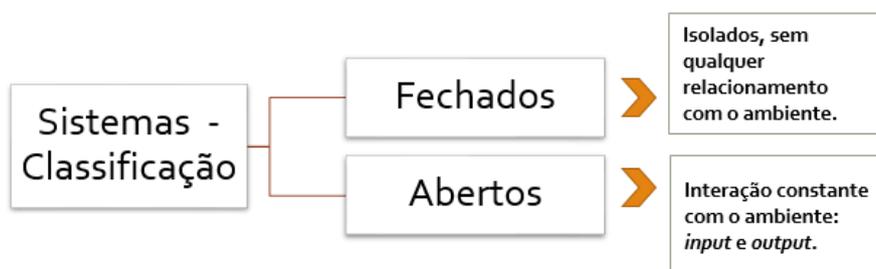
Essa classificação, segundo o último autor, estaria relacionada à natureza do sistema, existindo, assim, outras classificações, mas que não abordaremos aqui, por fugirem do nosso escopo de estudo.

Os **sistemas fechados** seriam aqueles que não se relacionam com o meio ambiente, não recebendo dele qualquer influência, nem colaborando com ele. Estariam, assim, blindados, fechados, isolados de qualquer contato com o meio externo. Exemplos clássicos são as **máquinas e equipamentos**.

Os **sistemas abertos**, por sua vez, seriam aqueles que mantém constante interação com o ambiente, e o fazem por meio de **diversas entradas (input) e saídas (output)**. A sua sobrevivência depende da adaptação constante às mutações do meio em que estão inseridos. As **empresas são exemplos que ilustram bem os sistemas abertos**.

Resumindo de forma ilustrativa, teríamos:

Fique atento!!!



As **entradas (inputs)**, também conhecida como **importação**, representam a força que impulsiona, que movimenta o sistema, tais como a energia, a informação e os materiais.

Esmiuçando um pouco mais, podemos apontar como exemplos de *inputs* a **mão de obra (colaboradores internos)**, a **matéria prima**, **os recursos financeiros**, **a tecnologia**, etc.

As **saídas (outputs)**, ou **exportações**, são representadas pelos resultados finais das operações para o ambiente, ou seja, os **produtos, bens ou serviços** oferecidos pela entidade ao mercado.

Moreira (2016) nos alerta que o processo de entradas e saídas é **dinâmico, cíclico**, ou seja, há uma retroalimentação (**feedback**), onde ao menos parte da energia da saída retorna para a entrada. Isso altera e regula o sistema, ou seja, uma **autorregulação do processo**.

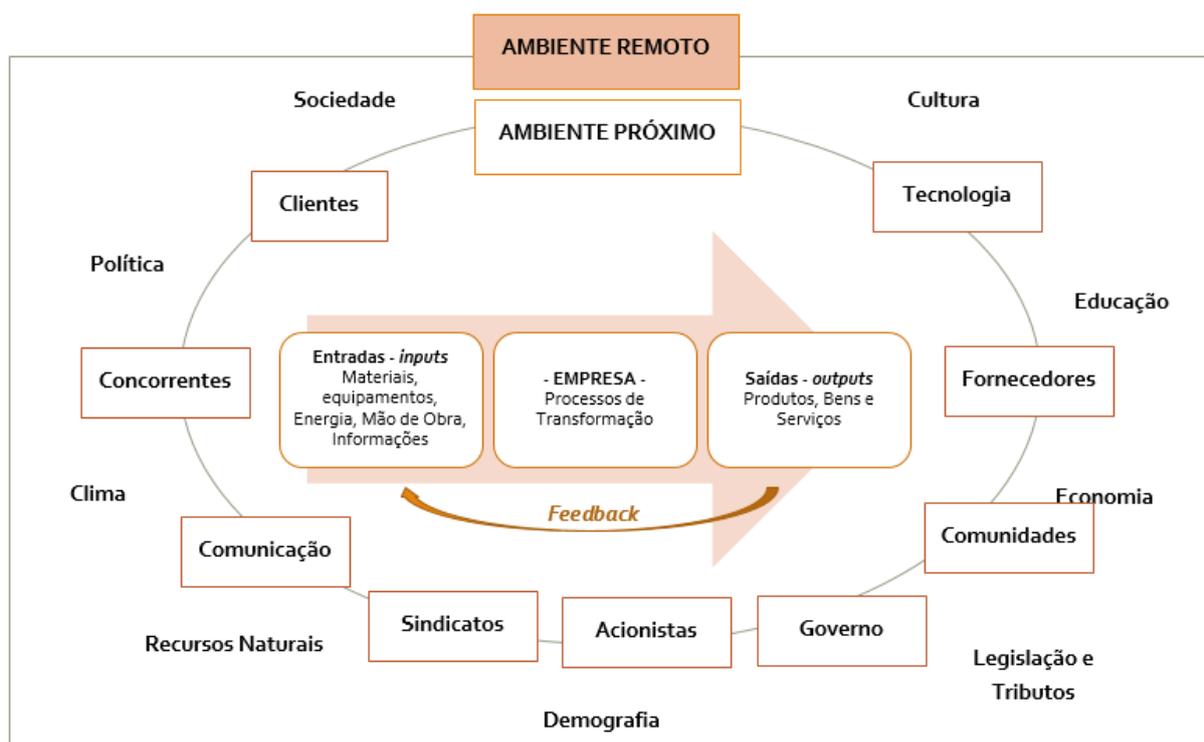
Observem que a interação entre a organização e o ambiente ocorre de maneira diversificada. Algumas variáveis apresentam um nível de influência maior que outras. É o que chamamos de **ambiente próximo** e **ambiente remoto**.

Pereira *apud* Silva e Velho (2012) ensina que o **ambiente remoto** (intitulado por alguns autores como **ambiente geral** ou **macroambiente**) é constituído por aquelas entidades ou elementos que, **apesar de não apresentarem relacionamento direto com a organização**, exercem autoridade, influência e domínio suficientes para definir variáveis conjunturais e regulamentares, bem como outras condicionantes que impactam na atuação dela perante a sociedade.

Como exemplos de elementos ou entidades representativas do ambiente remoto podemos citar a sociedade, o clima, a política, a cultura, o ambiente legal, entre outros.

O **ambiente próximo** (intitulado por alguns autores como **ambiente específico** ou **microambiente**) por outro lado, é representado por aquelas entidades ou elementos que integram o segmento de atuação da organização. Entre essas entidades, representativas do ambiente próximo, destaque para os fornecedores, os concorrentes, os clientes, agências reguladoras e os consumidores.

A figura abaixo retrata esse ambiente onde está situada a organização, como um exemplo de sistema aberto:



Fonte: Padoveze (2012) e Moreira (2016) - adaptado

Explicada a relação da empresa com o ambiente externo, passemos a entender como é a relação dessa mesma organização com o seu **ambiente interno**.

Essa abordagem passa, necessariamente, pelo estudo dos chamados **subsistemas empresariais**. Trata-se, pois, de uma forma de possibilitar à organização a avaliação dos seus resultados e do desempenho alcançado. Segundo a doutrina de Arantes (1994), são assim divididos:

- **Subsistema institucional:** representa o conjunto de **convicções, valores e crenças** presentes na organização, advindos das crenças, valores e convicções característicos dos proprietários e dirigentes da mesma empresa. Interferem diretamente na vida da organização, desde a sua criação.
- **Subsistema social:** tem ligação com o **conjunto de pessoas da organização**. Advém, portanto, dessa interação com os seus colaboradores, suas características morais e culturais, desde o ser individual até o coletivo. Para Arantes (1994), poderia ser chamado ainda de subsistema humano-comportamental, representando os meios utilizados pela administração para mobilizar as pessoas de forma que o comportamento delas seja dirigido ao alcance dos resultados e finalidades da empresa.
- **Subsistema organizacional:** está ligado à **estrutura organizacional**, ou seja, a forma como a empresa se agrupa, com vistas a buscar seus objetivos. Passa pela divisão em departamentos, setores ou centros; pela amplitude administrativa, o grau de descentralização, limitação de autoridade e divisão de responsabilidades.
- **Subsistema de gestão:** define o **processo administrativo**, ou seja, o **processo de planejamento, execução, direção e controle** (abordaremos melhor esse tema em nossa próxima aula). Está ligado, portanto, ao processo decisório da empresa, voltado para o alcance de seus objetivos. Sua eficácia está ligada à interação com o subsistema da informação.
- **Subsistema de Informação:** pode ser entendido como o **conjunto de elementos voltado para a geração de informações**, utilizadas para apoiar a execução das atividades operacionais, assim como as fases de planejamento e controle do subsistema de gestão. Seu principal desafio é, portanto, gerar informações através da coleta e processamento de dados, nutrindo o sistema gerencial e operacional.
- **Subsistema físico:** corresponde à **parte física, material da organização**. Seria tudo aquilo que é concreto na empresa, exceto as pessoas. Tecnicamente, seria o ativo imobilizado da azienda. É onde os planos e projetos ganham vida, se tornam reais.

Apenas para não perdermos o costume, vejamos como esse tema pode ser objeto de cobrança em provas de concursos e exames. Mais uma no estilo Cespe.

Questões para fixar!!!

(Cespe/ANTT/Analista Administrativo/2013)

Com relação às principais abordagens da administração, julgue os itens a seguir.

Entre as ideias apresentadas na teoria geral dos sistemas desenvolvida pelo biólogo alemão *Ludwig Von Bertalanffy*, incluem-se a interdependência entre as partes — teoria segundo a qual, o todo é formado por partes interdependentes — e o tratamento complexo da realidade complexa concepção que se refere à necessidade de aplicar diferentes enfoques para se compreender realidades cada vez mais complexas.

RESOLUÇÃO

Como vimos em nossa aula, a Teoria Geral dos Sistemas (TGS) surgiu a partir de pesquisas realizadas por um biólogo alemão chamado *Ludwig Von Bertalanffy* por volta de 1950. Segundo Chiavenato (2008), o sistema pode ser compreendido como um conjunto de elementos **interdependentes e interagentes**, um conjunto de coisas ou partes que formam um todo unitário e complexo. Portanto, a assertiva está em conformidade com a teoria mais moderna sobre o tema.

Resposta: Certo

Bem, terminamos aqui o nosso estudo sobre o ambiente onde se insere a Controladoria. Agora, vamos falar um pouco do profissional responsável por essa área da Contabilidade.

O Controller e suas funções

O **Controlador** ou, como é mais conhecido, **Controller** (palavra de origem inglesa) é o **principal executor dos conceitos, princípios e fundamentos da Controladoria**.

Ou seja, trata-se do profissional que terá a missão de colocar em prática os conceitos da ciência. Em seu trabalho, precisa detectar e considerar, nas análises feitas, os **pontos fortes e fracos da organização**, as **ameças** e as **oportunidades**, identificando ainda problemas no presente e no futuro, capazes de afetar o desempenho da companhia.

Ao final, deve apresentar alternativas de solução, monitorando os gestores de forma que as políticas e objetivos estabelecidos no planejamento da empresa e de seus departamentos e divisões sejam alcançados. (ORLEANS MARTINS *apud* BRUNI e GOMES: 2010)

Para muitos, trata-se de um **executivo-chave**, portanto, *staff* (consultor, assessor direto) da alta cúpula da entidade.

Suas funções tendem a variar de acordo com a empresa, seu ramo de atividade, seu tamanho, sua cultura. Mas a variação vem, até mesmo, da diversidade de conceitos atribuídos à Controladoria enquanto ramo de uma ciência.

É quase uma unanimidade na doutrina o fato de que se trata de **umas das funções mais complexas no ambiente empresarial**. Demanda conhecimentos que ultrapassam uma área ou setor da entidade.

Além disso, trabalha com fatos que envolvem várias áreas do conhecimento humano. Nesse sentido, *Yoshitake apud* Oliveira (2018, p. 19) assevera que o **Controller** deve ser encarado como o

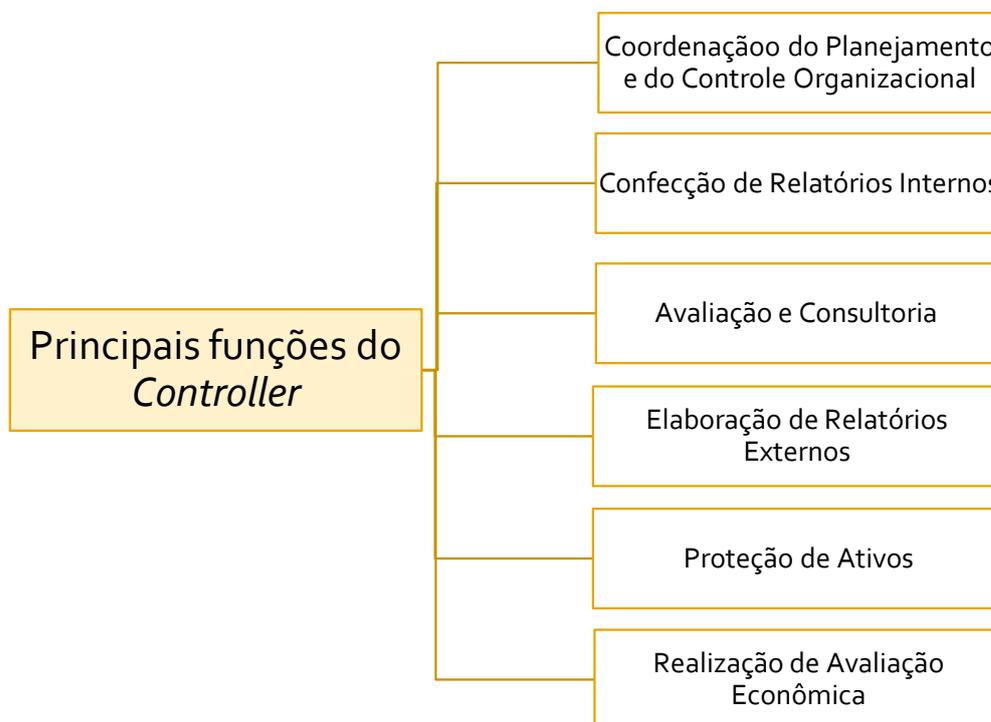
[...] executivo financeiro de uma grande ou média empresa que combina as responsabilidades por **contabilidade, auditoria, orçamento, planejamento de lucros, relatórios de desempenho, controle de impostos e outras atividades** da empresa.

Ou seja, é precisa ser, antes de qualquer outro requisito, um **profissional polivalente, estudioso e versátil**. Para Figueiredo e Caggiano *apud* Scanfone (2017, p.20),

O **Controller** é o gestor encarregado do departamento de Controladoria; seu papel é, por meio do **gerenciamento de um eficiente sistema de informação, zelar pela continuidade** da empresa, viabilizando as **sinergias** existentes, fazendo com que as atividades desenvolvidas conjuntamente alcancem **resultados superiores** aos que alcançariam se trabalhassem independentemente. (grifos nossos)

Apesar do contexto das definições parecerem divergentes, procurem associá-las, de forma a encontrar nexos que as unem, tornando-as complementares.

A representação gráfica a seguir traz um resumo das **principais funções do Controller**:



Fonte: Horngren e outros apud Padoveze (2012), com adaptações

O **Controller** tem a difícil tarefa de **proporcionar SINERGIA** (guardem essa palavrinha!) **na organização, ou seja, a máxima interação entre os setores e atividades da organização, com vistas ao alcance coletivo dos resultados esperados.**

A demanda pelos seus trabalhos é constante, e parte da ideia de que é ele o profissional dotado de informações, sendo elas tempestivas, completas e confiáveis, versando sobre eventos passados, o desempenho apresentado pela empresa na atualidade, e os possíveis rumos a serem tomados por ela partir num curto, médio e longo prazos. (BRUNI e GOMES: 2010)

Beuren *apud* Silva e Velho (2012) alerta que, apesar da participação decisiva do *controller* no processo de gestão da empresa, uma vez ser o profissional responsável pelo sistema de informações da empresa, **não significa dizer que atua como gestor da azienda.**

Fique atento!!!

O *Controller* não administra a organização. Essa função é da alta cúpula. Cabe àquele profissional o fornecimento de informações sobre eventos passados, sobre o desempenho, bem como os possíveis rumos a serem seguidos pela empresa.

Fechamos aqui a primeira parte de nossa aula. Avancemos!

Planejamento estratégico, tático e operacional



Caro aluno(a), quando nos depararmos com esse assunto num edital, deveremos, como diz aquele velho ditado, “colocar as barbas de molho”.

Afinal, certamente passará a se despontar frente ao demais como **um dos favoritos dos examinadores** a aparecerem na prova correspondente. Então, mãos à obra!

Como vimos até aqui em nossa aula, a **Controladoria** está envolvida diretamente no **processo de gestão** das organizações.

Isso nós já estamos carecas de saber (antes que algum/a engraçadinho/a faça alguma piada, não estou me referido à calvície desse professor que vos fala 😊). É apenas uma metáfora.

É importante frisar, aliás, que uma das principais e mais distintas funções desse ramo contábil é justamente sua atuação determinante na elaboração do planejamento da entidade. Isso foi explicado lá atrás, em nosso curso, lembra-se? Pois é.

Mas, afinal de contas, o que podemos entender como um **planejamento**?

Com base no ensinamento de diversos autores, podemos afirmar que o **planejamento** deve ser compreendido como um **processo administrativo**, que antecede a outros, com vistas a aumentar as chances de que esses últimos alcancem os objetivos desejados. No planejamento, **definimos o que, quem, como e quando fazer**.

Um dos grandes nomes da Administração (enquanto ciência) no Brasil, Chiavenato (2008: p.341) conceitua o **planejamento** como

*“[...] a função administrativa que **define objetivos e decide sobre os recursos e tarefas** necessários para alcançá-los adequadamente” (grifamos).*

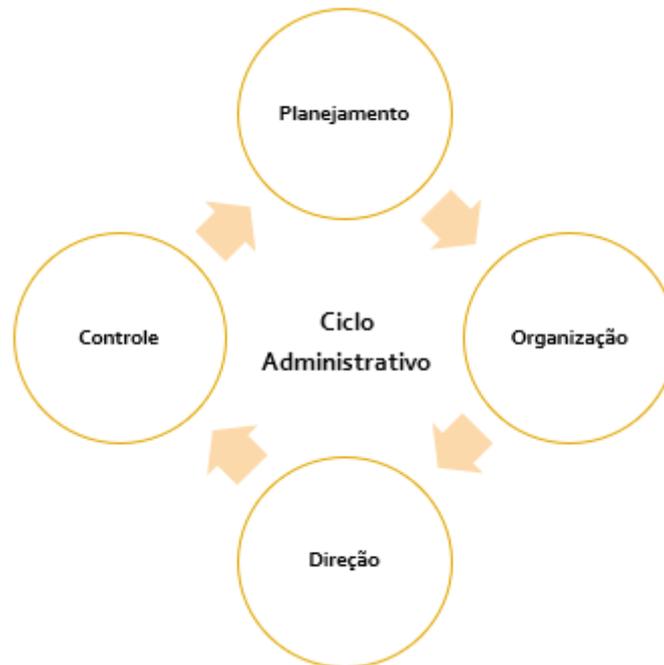
Outro grande autor, Maximiano (2000, p.175), ensina que o planejamento pode ser compreendido como “[...] **a técnica ou processo que serve para lidar com o futuro**”.

Estamos falando, pois, de um futuro deveras **incerto**, que demanda da organização operações constantes com fatos em um **cenário instável** e, segundo o autor, muitas vezes escasso “[...] de **informações** sobre o comportamento da concorrência, dos consumidores, fornecedores, fontes de financiamento e outros segmentos relevantes do ambiente”.

Tocamos no assunto “informação”, combinado com “gestão”, e já podemos compreender o papel do **Controller** nesse contexto, certo?

Para Chiavenato (2008), o planejamento está inserido num conceito ainda maior, denominado **Ciclo Administrativo**, onde estão incluídos ainda a **organização**, a **direção** e o **controle**.

Essas são as funções administrativas, muito difundidas no meio acadêmico da Administração, mas que também tem tudo a ver com o contexto de atuação do **Controller**. Vejamos a representação gráfica dessas **funções administrativas**, apresentada pelo pesquisador em seu livro:



Fonte: Chiavenato (2008: p.340)

Apenas para registro, não deixando passar detalhes que podem interferir na compreensão do importante tema, apresentamos abaixo o significado de cada uma dessas outras funções, assim como já fizemos em relação ao **planejamento**.

Quem nos ensina é, mais uma vez, o ilustre professor Chiavenato (2008).

Organização: como função administrativa, trata-se do ato de **organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos** incumbidos de sua administração, além do estabelecimento de relações entre aqueles e suas atribuições.

Direção: significa **dar interpretação aos planos da empresa** para as pessoas, instruindo-as e orientando-as sobre como executá-los, garantindo, assim, o alcance dos objetivos estabelecidos.

Controle: pode assumir diversos significados, mas, enquanto função administrativa, deve ser compreendido no sentido de se **evitar comportamentos indesejáveis** ou **impedir a ocorrência de desvios**; quando for o caso, detectando-os e, ao mesmo tempo, adotando mecanismos de forma que a situação volte à normalidade.

Ao lecionar sobre a finalidade da **Contabilidade**, Montoto (2018) anota que a ciência encontra no fornecimento de informações aos seus usuários o seu objetivo final, e o faz para possibilitar que esses tomem decisões nos processos de **controle e planejamento**.

Fácil notar, portanto, que essas duas funções administrativas citadas merecem bastante atenção quando o assunto for Controladoria, enquanto ramo da Ciência Contábil.

Vejam que, nesse **Ciclo Administrativo**, a Controladoria deve se fazer presente, uma vez que a informação por ela gerada se revela como um verdadeiro elo entre cada uma das funções.

Não é exagero dizer que, sem informação, não se pode falar em planejamento, em organização, em direção e em controles eficientes e eficazes.

Voltando nossas atenções ao **planejamento**, apesar de inspirado no futuro, devemos entender que ele precisa ser contínuo e permanente.

Deverá, ainda, abranger o maior número de pessoas, de acordo com o nível hierárquico, entre administradores e **especialistas** (aí, claro, está o incluído o **Controller**), o que dá a essa função administrativa a característica de ser **constante e participativa**.

Vamos a uma questãozinha sobre o assunto estudado até aqui? Entao, analise comigo:

Questões para fixar!!!

(Instituto Machado de Assis/Prefeitura de São Bernardo-MA/Agente Administrativo/2018)

A administração é uma atividade executada por pessoas que possibilita alcançar o objetivo de uma organização previamente definido, de forma eficaz com maior eficiência. Decidir antecipadamente o que deve ser feito para alcançar determinado objetivo ou meta é característica da seguinte função administrativa:

- a) Planejamento
- b) Organização
- c) Controle
- d) Direção

RESOLUÇÃO:

A função administrativa onde se define metas e objetivos, decidindo antecipadamente o que deve ser feito, é o **planejamento**. Vejam que ele faz parte do chamado Ciclo Administrativo, sendo esse composto ainda pelas outras três funções administrativas (organização, direção e controle), cada uma com finalidades e conceitos próprios.

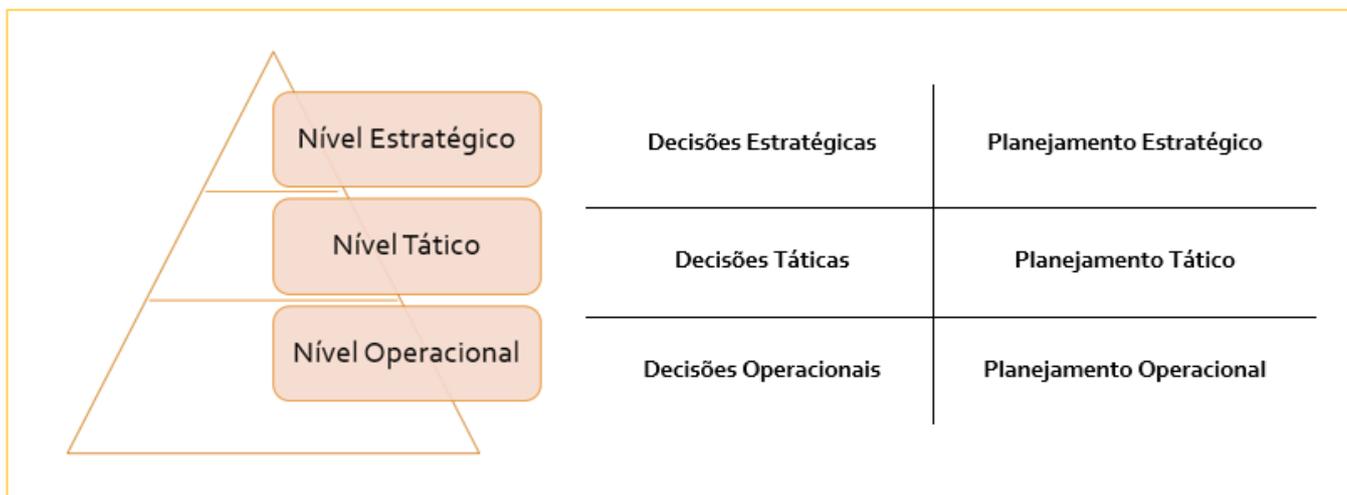
Para que fique gravado em sua mente, no planejamento, **definimos o que, quem, como e quando fazer**.

Resposta: A

Fique atento!!!

O planejamento deve abranger os três níveis de uma organização, motivo pelo qual se divide em **Planejamento Estratégico, Planejamento Tático e Planejamento Operacional**.

De forma genérica, esses níveis poderiam ser reunidos na forma de uma pirâmide organizacional, da seguinte forma:



Fonte: Oliveira (2007, p.15), com adaptações

Passemos aos conceitos e características de cada um deles.

Planejamento estratégico

O **planejamento estratégico** é aquele trabalhado pela **cúpula da organização**. Tudo começa por ele.

Deve ser **geral, global**, ou seja, com uma visão que abrange a **empresa em sua totalidade** e, por isso mesmo, é o **mais amplo** dos três tipos de planejamento listados acima.

Envolve **aspectos relativos à aprovação, à tomada de decisão e à avaliação**.

Nele, busca-se responder a questões elementares, tais como o **porquê** da existência da empresa, **onde quer chegar**, qual o seu **objeto**, e **como faz para realizá-lo**.

Como resultado do processo, segundo Chiavenato (2008), surge um **plano** (será objeto de estudo em nosso curso), o qual serve de guia para as ações empresariais por prazo entre **três a cinco anos**.

Ainda segundo Chiavenato (2008), o planejamento estratégico possui como **principais características**:

- É projetado no **longo prazo**, tendo seus efeitos e consequências estendidos a vários anos pela frente.

- Enxerga e **trabalha com a empresa como um todo**, englobando a totalidade de recursos e áreas de atividade, procurando atingir os objetivos em **nível organizacional**.
- É de **responsabilidade direta da alta administração**, cabendo às pessoas situadas nas instâncias hierarquicamente inferiores acatar o que for estabelecido por aquele nível institucional.

Já podemos partir para a resolução de mais uma questão:

Questões para fixar!!!

(Quadrix/CREF - 8ª Região-AM-AC-RO-RR/Agente de Orientação e Fiscalização/2018-Adaptada) Julgue o item a seguir.

O planejamento estratégico é o mais amplo e abrange toda a organização, embora seja definido por sua cúpula (no nível institucional).

RESOLUÇÃO:

Como fora estudo acima, o Planejamento Estratégico, diferentemente do Tático e do Operacional, possui abrangência global, ou seja, precisa enxergar a empresa como um todo e, por isso mesmo, é o mais amplo dentre os três. É definido pela alta administração. Portanto, nossa assertiva não merece qualquer reparo.

Resposta: Certo

Padoveze (2012) chama a atenção para o fato de que, apesar de participar do processo, exercendo um papel importantíssimo, **não cabe à Controladoria estabelecer, definir o Planejamento Estratégico**. Guarde isso. Essa função é do mais alto nível hierárquico da administração, a **cúpula**.

Ao *Controller* cabe o fornecimento de informações completas e tempestivas capazes de subsidiar a alta administração na escolha das melhores alternativas, dentro das opções disponíveis.

A esse escopo do trabalho do *Controller*, o autor classifica como **Controladoria Estratégica** que, de forma didática, pode ser entendida como:

"[...] a atividade de Controladoria que, por meio de Sistema de Informação Contábil, abastece os responsáveis pelo Planejamento Estratégico da companhia com informações tanto financeiras quanto não financeiras, para apoiar o processo de análise, planejamento, implementação e controle da estratégia organizacional. (PADOVEZE, 2012, p.98)

Ainda na linha dos ensinamentos de Padoveze (2012), podemos listar os três elementos tidos como essenciais da administração estratégica:

Percepção: Conhecimento da situação estratégica.

Formulação: escolha das estratégias apropriadas.

Implementação: fazer acontecer a estratégia escolhida.

A literatura não é unânime, quando trata das **fases de elaboração do planejamento estratégico**.

Isso pode ser explicado por diversos fatores, como a variedade de tipos, tamanhos e formatos de empresas existentes. Assim, diversas metodologias vão sendo sugeridas e construídas, "a gosto do freguês".

Para o nosso curso, porém, optamos por seguir aquela corrente que nos parece ser cobrada com relativa frequência pelas bancas nos diversos concursos, o que pode ser um indicativo para a nossa prova, caso o examinador se empolgue com o tema a ponto de cobrá-lo.

Fique atento!!!

Segundo Moreira (2016, p.285), com algumas adaptações, essa corrente apresenta como **etapas** ou **fases** de elaboração do planejamento estratégico:

- 1) **intenção estratégica**: manifesta-se sobre 03 (três) aspectos, quais sejam:
 - ✓ **Missão** => razão de ser da empresa, o porquê de ela existir, o seu negócio;
 - ✓ **Visão** => o que ela deseja ser no longo prazo, seu "sonho" de existência; e
 - ✓ **Valores** => conjunto de princípios e crenças que definem o pensamento organizacional.
- 2) **análise externa**: oportunidades e ameaças;
- 3) **análise interna**: pontos fortes e pontos fracos;
- 4) identificação dos **propósitos** e **objetivos** organizacionais;
- 5) **construção de cenários**, ou seja, um conjunto de hipóteses quantitativas e qualitativas relacionadas ao ambiente externo, que podem afetar as estratégias da organização, de forma positiva ou negativa;
- 6) identificação de **fatores críticos de sucesso**, significando aqueles processos chaves que precisam ser bem realizados e monitorados por apresentarem atividades críticas, determinantes do sucesso organizacional, trazendo diferencial competitivo;
- 7) **formulação da estratégia**: política de negócios;
- 8) estabelecimento e escolha das **Estratégias**;
- 9) estabelecimento do **Plano de ação** e/ou **Projeto**;
- 10) implementação da estratégia;
- 11) controle e monitoramento da Estratégia.

Um planejamento estratégico bem elaborado e executado traz muitas vantagens para a organização, contribuindo decisivamente para seu crescimento.

Entre os seus **principais benefícios**, listamos alguns, citados por Scanfone (2010) em sua obra:

- a) **enriquece o processo de aprendizagem da gestão** das organizações, adotando uma metodologia que obriga a pensar no futuro e envolvendo as partes interessadas para o trabalho em equipe;
- b) possibilita o **resgate social** da imagem da organização;
- c) **promove a integração** entre as áreas;

- d) **envolve todos os membros** da organização no processo decisório;
- e) **cria oportunidades** para os membros, da organização, expressarem seu contentamento, ansiedades e descontentamentos;
- f) gera **condições** para melhorar o ambiente de trabalho;
- g) **aumenta o nível** de satisfação das pessoas;
- h) **resulta em um documento** que vai nortear as atividades da organização a curto, médio e longo prazo;
- i) **valoriza o profissional**;
- j) **melhora a qualidade** dos produtos e serviços;
- k) **situa a organização no contexto atual**, preparando-a para futuras mudanças organizacionais.

O planejamento estratégico, enquanto **fase preliminar no Ciclo Administrativo**, uma vez projetar a empresa para uma visão de futuro, deve avaliar constantemente o **ambiente externo**, identificando oportunidades e ameaças, e o **ambiente interno**, detectando forças e fraquezas.

Vimos, inclusive, que essas duas análises são listadas como **fases** específicas na elaboração desse planejamento.

Matriz SWOT

Falemos um pouco, neste momento, de um instrumento muito utilizado nesse processo de elaboração do planejamento estratégico, a chamada **Matrix SWOT** (ou **Matriz FOFA**).

Trata-se, pois, de uma ferramenta tradicional, de uso quase que obrigatório pelas grandes corporações. Mas não fica restrita a elas, pela sua potencialidade.

Ela oferece ao usuário de suas informações uma **análise precisa do ambiente (análise de cenário) interno e externo da empresa**.

Seu uso é voltado para a gestão, para o **Planejamento Estratégico** de uma organização.

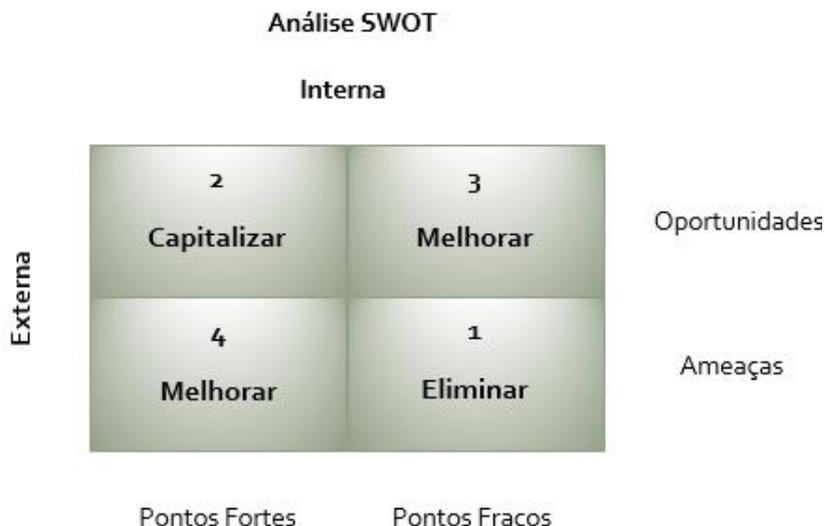
Pela sua simplicidade - o que não diminui em nada a sua importância - uma diversidade de usuários pode dela se valer, pouco importando o tamanho ou ramo de atividade da empresa ou entidade.

SWOT é uma sigla de origem inglesa, sendo resultado da combinação da junção das iniciais das palavras *Strengths, Weakneses, Opportunities, Threats*.

Elas nos informam que a análise abrange (pela ordem) os pontos **Fortes, pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças**.

Vejamos como ela é normalmente representada, no olhar da Controladoria:

Fique atento!!!



Fonte: Padoveze (2012)

Observando a figura acima, é fácil concluirmos que...

... no ambiente **EXTERNO**, verificamos as **oportunidades (opportunities)** e as **ameaças (thearts)**. Por outro lado, as **forças (strenghts)** e as **fraquezas (weaknesses)** estão ligados ao ambiente **INTERNO** da organização.

Agora, averiguemos, no quadro a seguir, o que Oliveira (2010) nos ensina sobre a aplicação dessa ferramenta no campo da Controladoria:

Pontos fortes	São as variáveis internas e controláveis que proporcionam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente.
Pontos fracos	Variáveis internas e também controláveis que causam uma situação desfavorável para a organização, em relação ao ambiente.
Oportunidades	São variáveis externas e não controláveis que podem sugerir condições favoráveis à empresa, desde que a organização se interesse e tenha possibilidade em usufruir as mesmas.
Ameaças	Variáveis externas e também não controláveis pela empresa podem causar condições desfavoráveis à organização.

Fonte: Oliveira, 2010, p.34

Como exemplos de **forças (strengths)**, podemos citar a qualificação de seus colaboradores (funcionários); a localização eventualmente privilegiada de suas instalações; tecnologias de ponta utilizadas; o alto grau de investimentos em capacitação de pessoas, em pesquisa e inovações; seu bom clima organizacional; uma eventual grande fatia do mercado alcançada pelos seus produtos; a fidelidade dos clientes; entre outros.

Como **fraquezas (weaknesses)** da organização, são exemplos a insolvência; a deficiência, em número ou em qualificação, de seu pessoal; a obsolescência de seu maquinário; os seus produtos ou serviços, quando sem capacidade de se diferenciarem frente à concorrência; o clima organizacional ruim; etc.

As **oportunidades (opportunities)** são representadas pela falência de um de seus maiores concorrentes; o crescimento na demanda por algum de seus produtos ou serviços, por exemplo, a partir de um estudo onde se conclui que o mesmo pode auxiliar na prevenção ou tratamento de algum tipo de enfermidade; a alta do dólar, no caso de uma empresa que trabalha com exportações; entre outros.

Por último, como **ameaças (Weaknesses)**, podemos elencar o aumento dos tributos sobre seus produtos ou serviços, ou de algum dos principais itens que representam a matéria prima desses; uma catástrofe da natureza (seca ou inundação) que possa atingir suas fábricas; alta da inflação; instabilidade política e monetária do país onde tem sede, entre outros.

Padoveze (2016) ensina ainda que o resultado da análise feita a partir da Matrix SWOT deve ser interpretado pelos agentes responsáveis pelo planejamento estratégico através de um relatório objetivo, com capacidade de apresentar à empresa todos os aspectos que podem interferir nas suas operações atuais e futuras, bem como a forma, onde e porque poderão interferir.

Agora que temos conhecimento suficiente, partamos para um treinamento, colocando nossa bagagem em prática:

Questões para fixar!!!

(UFG/Assessor Técnico Legislativo-Câmara Municipal de Goiânia/2018)

A aplicação da análise SWOT se dá por meio de uma matriz que contém quatro fatores, que são:

- a) Cenário, negociação, incertezas e concorrentes
- b) Políticos, econômicos, sociais e tecnológicos
- c) Forças, oportunidades, fraquezas e ameaças
- d) Ecológicos, legais, internos e externos.

RESOLUÇÃO:

Se você estudou com atenção nossa parte teórica assim, responderá essa questão com uma facilidade incomum. Basta se lembrar da tradução da sigla SWOT para apontarmos a alternativa "C" como nossa resposta. Forças, oportunidades, fraquezas e ameaças (FOFA) representam o grupo dos fatores positivos e negativos, a serem contrastados com o ambiente interno e externo, proporcionando uma análise completa do ambiente de negócios onde se insere a organização.

Resposta: C

Planejamento tático

O **planejamento tático** é aquele que, inspirado no planejamento estratégico, **particiona o que fora estabelecido nesse, de acordo com as áreas e departamentos da empresa.**

Está no **nível hierárquico intermediário** (nível tático, responsável por decisões táticas) e, por isso mesmo, funciona como **ligação entre o Planejamento Estratégico e o Planejamento Operacional.**

Fique atento!!!

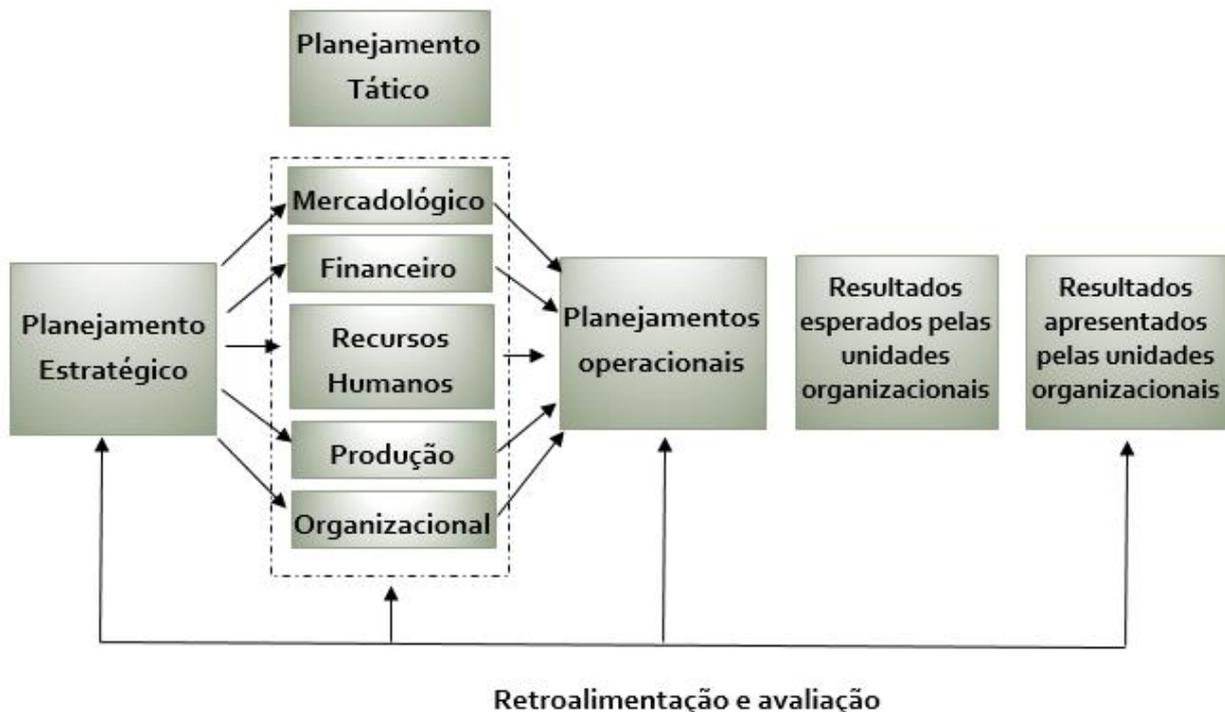
Segundo ensinamento de Oliveira (2007), o planejamento tático apresenta como maior objetivo a **otimização dos resultados** a serem alcançados por **determinada área** da organização, e **não dela como um todo.**

Nesse sentido, trabalha decompondo os objetivos, as estratégias e as políticas estabelecidas no planejamento estratégico.

Ainda segundo o mesmo autor, sua principal finalidade é **alcançar a eficiência na utilização dos recursos** disponíveis, com vistas à consecução dos objetivos fixados a partir de uma estratégia predeterminada.

Atua, ainda, nas políticas que orientam o processo decisório da empresa.

Vejam, através da figura abaixo, como pode ser compreendido o **processo de desenvolvimento do planejamento tático:**



Fonte: Oliveira (2007, p.18)

Eis algumas das **principais características** do planejamento tático, segundo Chiavenato (2008):

- É projetado para o **médio prazo**, geralmente para o exercício atual;
- **Envolve cada departamento**, abrange seus recursos específicos e preocupa-se em atingir os objetivos departamentais;
- É definido no **nível intermediário, em cada departamento** da empresa.

Segundo Moreira (2016), o Planejamento Tático tem ainda a finalidade de **reduzir a incerteza do planejamento estratégico**, impondo limites às variáveis envolvidas, por meio de programas de **metas setoriais**.

Quando diante dessa espécie de planejamento, seria possível, segundo a autora, notarmos os planos funcionais ou administrativos abaixo transcritos:

- Planos de produção ou operações: definem métodos e tecnologias;
- Planos financeiros: captação e aplicação de recursos financeiros;
- Planos de marketing: venda e distribuição de bens e serviços, envolvendo o produto, preço, praça e promoção.
- Planos de recursos humanos: processo de recursos humanos (RH)

Por fim, vale trazer a ressalva feita por Silva e Velho (2012) no sentido de que, uma vez situado entre as duas outras espécies de planejamento, em determinados aspectos o planejamento tático acaba por se confundir com seus dois "coirmãos".

Esse seria o motivo pelo qual o planejamento tático acaba não sendo abordado com a mesma frequência pela literatura, quando comparado com o planejamento estratégico e o planejamento operacional.

É como se, para essa parte dos autores, ele não existisse. Mas, para fins de prova, devemos nos atentar para a sua existência. Até porque consta em nosso edital, e de forma explícita.

Avaliemos mais uma questão dessa nossa série voltada para a parte teórica...

Questões para fixar!!!

(UFG/UFG /Assistente em Administração/2018)

Toda organização, seja ela pública, seja privada, deve realizar o planejamento de suas ações. O planejamento que é conhecido como de médio prazo, em uma estrutura organizacional, está diretamente relacionado ao nível

- a) tático
- b) estratégico
- c) operacional
- d) não administrativo

RESOLUÇÃO:

Futuros Contadores, futuras Contadoras, vamos responder essa sem muito rodeio. Vejam que, independentemente da personalidade jurídica da organização, se pública ou privada, precisa realizar algum

planejamento de suas ações. Aquela espécie de planejamento que é desenvolvido com uma visão de médio prazo, geralmente para o exercício atual, é o tático.

Resposta: A

Passemos agora para o estudo do planejamento operacional.

Planejamento Operacional

O **planejamento operacional** é aquele realizado, como o próprio nome nos indica, no **nível operacional da organização**.

Segundo Oliveira (2007, p.19), trata-se da “[...] formalização, principalmente através de documentos escritos, das **metodologias de desenvolvimento e implantação** estabelecidas. Portanto, nesta situação tem-se, basicamente, os **planos de ação** ou **planos operacionais**.

Fique atento!!!

Na mesma linha, Moreira (2016) explica que o planejamento operacional tem como premissa a **coerência com o planejamento estratégico**, devendo produzir **planos específicos e detalhados**.

Seu horizonte é de **curto prazo** (diário, semanal, mensal, trimestral ou anual).

Preocupa-se, assim, com o **tempo presente**, o **cotidiano**, e com a **execução**, com a máxima eficiência, das **tarefas da organização**.

Oliveira (2007) traz ainda uma advertência: os planejamentos operacionais devem conter, em detalhes, os seguintes elementos:

- Os recursos necessários para sua implantação e desenvolvimento;
- Os procedimentos elementares a serem adotados;
- Os resultados esperados ao final;
- Os prazos que foram estipulados;
- Os que devem ser responsáveis pela execução e implantação dos planos.

A abordagem de Chiavenato (2008) vai na linha dos autores acima citados.

Para ele, o planejamento operacional apresenta, em geral, as seguintes **características**:

- É projetado para o **curto prazo**, ou seja, para o **imediato**.
- Envolve as **tarefas e atividades**, de forma **individualizada**;
- Definido, como se depreende pelo nome, no **nível operacional**, para **cada tarefa ou atividade**.

Enquanto o planejamento estratégico preocupa-se com a relação da empresa com o ambiente, o operacional aborda apenas a organização – o que será feito pela entidade para o alcance dos objetivos almejados. (OLIVEIRA: 2014).

A busca pela **eficiência no uso dos recursos** também é apontada por Bruni e Gomes (2010) como um dos objetivos implícitos do planejamento operacional.

Segundo os autores, com vistas a alcançar os objetivos nele estabelecidos, é comum a utilização de algumas técnicas, entre as quais o **cronograma** e o **orçamento**.

Como visa a otimizar o desempenho da empresa, deve prever meios que possibilitem a realização dos objetivos, identificando e avaliando, dentro das alternativas postas, aquela que se encontra alinhada com as metas e políticas da empresa.

Ainda segundo Chiavenato, esse planejamento é constituído por um grande número de planos operacionais, que se proliferam pelas diversas áreas e funções organizacionais.

Cada um desses planos pode consistir em muitos subplanos, sendo esses ainda subdivididos, com diferentes graus de detalhamento.

Deve estar voltado para a **eficiência** (novamente essa palavrinha), com **ênfase nos meios**, uma vez que a eficácia, que apresenta foco nos fins, é problema voltado para os níveis institucional e intermediário da empresa.

Questões para fixar!!!

(IADES/EBSERH - Assistente Administrativo/2013)

“O processo de planejamento é a ferramenta para administrar as relações com futuro” (Maximiano, 2009). (MAXIMIANO, Antônio. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Atlas, 2009.)

O planejamento organizacional pode ser classificado em três níveis, de acordo com a sua abrangência. Com relação ao planejamento operacional assinale a alternativa incorreta.

- a) É voltado para o dia a dia da organização
- b) É de responsabilidade do dirigente máximo da organização.
- c) Utiliza como principais ferramentas cronogramas e orçamentos.
- d) Define as atividades necessárias para se atingir os objetivos estratégicos
- e) Aponta os recursos necessários para realização das atividades

RESOLUÇÃO:

O planejamento que tem no dirigente máximo da organização o seu responsável é o Estratégico, e não o Operacional. Portanto, a afirmação contida na alternativa “B” está incorreta. Quanto às demais, conforme vimos na nossa aula, vão todas ao encontro do que fora exposto até aqui. Portanto, não merecem reparos.

Resposta: B

Chegamos ao fim da nossa parte teórica.

Durante a nossa aula até aqui, resolvemos, de forma intercalada, algumas questões bem interessantes, abordando os assuntos que estavam sendo vistos naquele momento.

Agora, antes de passarmos para o próximo encontro, vamos trabalhar mais algumas questões, sendo parte delas inéditas, produzidas especialmente para esse curso.

Outras questões tragas aqui foram obtidas através de pesquisas junto a provas aplicadas por outras bancas e concursos que abordaram os temas correspondentes em suas cobranças.

Enfim, é um arsenal completo para você ficar afiado(a) para o dia da prova.

Preparado(a)? Então, vamos lá!

Questões Comentadas

1. (INÉDITA/2020)

Sobre a origem da Controladoria, é incorreto afirmar que:

- a) Parte significativa dos autores apontam a Revolução Industrial, em meados do século XIX, como o período onde se verificou o nascimento e rápido crescimento da ciência.
- b) Surgiu da necessidade de concentração, num único controle central, dos dados e informações produzidos pelas corporações, que vinha de um processo forte de crescimento e expansão.
- c) A Controladoria é tida por muitos como a evolução da Contabilidade tradicional, suprimindo deficiências que essa vinha apresentando diante das crescentes e diversificadas necessidades dos diversos usuários.
- d) A Controladoria veio para substituir a alta administração das empresas, na medida em que atua, num primeiro momento, produzindo a informação e, passo seguinte, executando o processo decisório.
- e) Os Estados Unidos são apontados como o país onde teriam sido presenciados os primeiros sinais da existência da Controladoria nas empresas.

RESOLUÇÃO:

Como vimos, a Controladoria nasceu com um propósito específico: subsidiar a alta administração no processo decisório. Ora, subsidiar não significa substituir. A gestão da empresa continua existindo. No entanto, passa a contar com um profissional ou setor capaz de proporcionar informações tempestivas, completas e confiáveis na tomada de decisão.

Incorreto, portanto, a afirmação contida na alternativa "D". As demais assertivas estão corretas.

Resposta: D

2. (INÉDITA/2020)

O conceito de Controladoria não é consenso entre os pesquisadores. No entanto, alguns termos e expressões estão presentes em quase todas as definições dadas pelos mais variados autores. São eles, EXCETO:

- a) Além da Ciência Contábil, a Controladoria se utiliza de conhecimentos, procedimentos e princípios ligados a outras áreas do conhecimento humano, como Administração, Economia, Direito, Engenharia, Psicologia e Estatística.
- b) Está situada no nível operacional da organização.
- c) Gera informações capazes de subsidiar os gestores da empresa na tomada de decisão.
- d) Pode ser compreendida sob duas vertentes: como ramo do conhecimento ou como órgão administrativo.
- e) Visa, em última instância, à otimização dos resultados da organização.

RESOLUÇÃO:

Mais uma questão que nos traz informações preciosas, que devem ser guardadas na memória, para uma resolução tranquila da prova.

A Controladoria, pela sua importância nas empresas, situa-se, organicamente, no **nível estratégico** das mesmas. Para muitos, deve ser situada, inclusive, fora da pirâmide hierárquica. Pode ser considerada uma área de **staff (consultoria, assessoria) da alta administração**. Errada, portanto, o que assevera a alternativa "B". As demais assertivas encontram-se, todas, corretas.

Resposta: B

3. (INÉDITA/2020)

Sobre as funções da Controladoria, segundo Borinelle (2006), considere:

I - Conceber modelos de informações e gerenciar as informações contábeis, patrimoniais de custos, gerenciais e estratégicas.

II - Registrar, mensurar, controlar, analisar e avaliar os custos da organização.

III - Estabelecimento e monitoramento do sistema de controle interno.

IV - Atividades relativas ao desenvolvimento da contabilidade financeira: gerenciar atividades de contabilidade, realizar o processamento contábil, etc.

V - Identificar, mensurar, analisar, avaliar, divulgar e controlar os riscos envolvidos nos negócios.

VI - Prover informações de natureza contábil, patrimonial, econômica, financeira e não financeira ao processo de gestão como um todo.

A sequência que descreve corretamente as funções, segundo a ordem das características acima, é:

- a) Contábil, Gerencial-estratégica, Custos, Controle Interno, Controle de Riscos, Gestão da Informação.
- b) Gerencial-estratégica, Controle Interno, Gestão da Informação, Contábil, Controle de Riscos, Custos.
- c) Controle de Riscos, Gestão da Informação, Custos, Controle Interno, Contábil, Gerencial-estratégica.
- d) Custos, Gestão da Informação, Controle Interno, Controle de Riscos, Contábil, Gerencial Estratégica.
- e) Gestão da Informação, Custos, Controle Interno, Contábil, Controle de Riscos, Gerencial Estratégica.

RESOLUÇÃO:

Não é muito comum, mas a banca já cobrou questões se baseando em autores consagrados na doutrina contábil. Nesses casos, não se assuste. Na imensa maioria das vezes, mesmo que não conheça o autor, o aluno terá condições de resolver a questão. É que o enunciado já dará a direção necessária para que a pergunta seja respondida com tranquilidade.

Aproveitando essa constatação, elaborei a presente questão, com o intuito exclusivo de que você, caro aluno, cara aluna, tenha condições de compreender e fixar algumas das principais funções da Controladoria em uma organização.

No quadro apresentando no tópico destinado ao tratamento do assunto "Funções da Controladoria" é possível atestarmos que a alternativa que contém a sequência que representa as funções da área contábil, de acordo com as características numeradas, é a contida na alternativa "E".

Resposta: E

4. (ASO/INÉDITA/2020)

Sobre o Controle, podemos apontar como suas principais funções, EXCETO:

- a) Planejamento e Controle
- b) Relatório Internos e Externos
- c) Avaliação Econômica
- d) Proteção de Ativos e Passivos
- e) Avaliação e Consultoria

RESOLUÇÃO:

Prometam que não vão rir de mim. Sei que essa foi muito fácil. Essa seria uma típica questão daquelas que o examinador coloca para que o candidato não zere a prova.

A proteção de ativos, feita por meio de um eficiente controle interno, é um dos grandes desafios da Controladoria. Não se pode dizer o mesmo do passivo. O registro deve ser íntegro e tempestivo, mas a organização deve buscar meios de mantê-lo controlável, diminuto ao máximo (Passivo Exigível), uma vez representar obrigações da empresa perante terceiros. Portanto, a proteção aos passivos não faz parte do rol de funções do *Controller*.

Resposta: E

5. (FGV/SEFAZ-RJ/Fiscal de Rendas/2008)

Segundo o Professor Lino Martins da Silva, a Controladoria tem numerosas atribuições. Assinale a alternativa que não represente uma dessas atribuições.

- a) submeter a prestação de contas que o Governo deve apresentar anualmente ao Poder Legislativo, por meio do Tribunal de Contas.
- b) servir, por meio de documentos e relatórios, de instrumento de auxílio no processo decisório.
- c) produzir avanços no uso dos sistemas tradicionais de controle orçamentário, financeiro e patrimonial, estabelecendo um elenco de indicadores financeiros, econômicos e sociais que permitam a melhoria do processo decisório.
- d) abandonar gradativamente a preocupação com o montante gasto para enfatizar os resultados alcançados pelos gestores nos aspectos da economicidade, eficiência e eficácia.

e) tratar a função de controle como fazendária por se tratar da necessidade da ênfase dada ao fluxo financeiro durante o acompanhamento e a execução do orçamento.

RESOLUÇÃO:

Guardadas as peculiaridades encontradas na Controladoria aplicada ao setor público, nota-se que algumas assertivas estão claramente de acordo com as atribuições desse setor organizacional, independentemente da personalidade jurídica da entidade. São aquelas funções encontradas nas alternativas “b”, “c”, e “d”.

A ideia de prestação de contas, presente na alternativa “a”, também tem estreita relação com a Controladoria. Lembrem-se de quando tratamos do termo *accountability*? Pois bem, sabemos que ele faz referência justamente a essa crescente preocupação das entidades, seja do setor público, seja do privado, com a “prestação de contas”, a “responsabilidade com ética” na aplicação de recursos e no desempenho das atividades da organização junto à sociedade.

Ignoremos que a questão tenha sido objeto de um concurso relativo ao ano 2008. Recentemente, no mesmo estado (RJ), o governo publicou a Lei nº 7.989, de 14 de junho de 2018. O diploma legal trata do Sistema de Controle Interno, da Controladoria Geral do Estado, entre outros. Agora, observem um pequeno trecho de uma notícia publicada na página oficial do governo, fazendo alusão à função da Controladoria Geral do Estado a partir da inovação legislativa:

- **Controladoria Geral do Estado – Órgão coordenador da Corregedoria Geral do Estado, da Ouvidoria de Transparência Geral do Estado, da Auditoria Geral do Estado e do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro - SICIERJ. Visa *umentar a transparência e aprimorar a gestão financeira do Estado. Será responsável por prestar contas ao Tribunal de Contas do Estado(TCE).***²

Portanto, a alternativa “a” encontra-se escoreita. Em relação à assertiva contida na alternativa “e”, não podemos dizer o mesmo. Ela se equivoca, justamente porque uma das principais funções da controladoria é o controle. Logicamente, isso não impede que outros órgãos também o façam, mas dentro de sua área de competência, como é o caso das administrações fazendárias. Mas não é aceitável dizer que a Controladoria se afasta, em algum momento, do controle, de forma ampla, ainda que na área pública. Ele (o controle) sempre estará presente dentre as funções do *controller*.

Apenas a título de curiosidade, já vimos que, quando o assunto é **Controladoria aplicada ao Setor Público**, o **Professor Lino Martins da Silva** é o grande nome que as bancas se lembram quando pretendem elaborar alguma questão alusiva ao tema. Só nessa nossa primeira aula, fizemos menção duas vezes a esse nome. Portanto, para aqueles que pretendem, algum dia, seguir a carreira pública, com foco na CGU e nas “projeções” estaduais, distrital e municipais, atentem-se para as obras desse autor. Ele, inclusive, tem uma página na internet onde discute esse e outros temas. Fica a dica!

² Fonte: <http://www.rj.gov.br/web/imprensa>, acessado em 10/12/2018.

Resposta: E

6. (IFSP/IFSP/Assistente em Administração/2018)

Segundo Sanabio, Santos e David (2013), a governança corporativa deve seguir alguns valores de boas práticas comuns para o exercício de alta gestão em uma empresa, dentre eles o *accountability*.

Dentre as alternativas abaixo, indique qual expressa corretamente o termo *accountability* na visão dos autores.

- a) Senso de justiça, equidade no tratamento dos acionistas, respeito aos direitos dos minoritários com participação equânime com a dos majoritários;
- b) Transparência das informações especialmente as altamente relevantes, ou seja, aquelas que impactam os negócios e que envolvem resultados, oportunidade e riscos;
- c) Prestação responsável de contas, fundamentada nas melhores práticas contábeis e de auditoria;
- d) Conformidade no cumprimento de normas reguladoras, expressas nos estatutos sociais, nos regimes internos e nas instituições legais do país.

RESOLUÇÃO:

Mais uma questão versando sobre *accountability*, apenas para não restar qualquer dúvida sobre seu significado. Um conhecedor do assunto poderia ficar em dúvida entre as alternativas "b" e "c". Mas vejamos que a primeira ("b") traz um conceito um pouco delimitado, notadamente quando resume a transparência àquelas informações "mais relevantes". Mas fica difícil estabelecer exatamente quais as informações seriam consideradas "relevantes", pois vários fatores devem ser levados em consideração, como o destinatário dela.

A outra alternativa ("c"), por outro lado, traz a ideia de **prestação de contas**, fundamentada nas melhores práticas de auditoria e de contabilidade. Ora, sabemos que a Contabilidade tem essa função e esse potencial: proporcionar informações tempestivas e completas, atendendo a todo o tipo de usuário. Portanto, ela é mais completa e, ainda que não conheçamos exatamente a obra dos autores citados, poderíamos marcar essa alternativa com relativa segurança.

Resposta: C

7. (FCC/BAHIAGÁS /Analista de Processos Organizacionais – Administração/2010)

Accountability é

- a) a relação de legitimidade e autoridade do Estado e do seu governo com a sociedade.
- b) o reconhecimento que tem uma ordem política, dependente das crenças e das opiniões subjetivas, e seus princípios são justificações do direito de mandar.
- c) o conjunto de mecanismos e procedimentos que levam os decisores governamentais a prestarem contas dos resultados de suas ações, garantindo-se maior transparência e a exposição das políticas públicas.
- d) a capacidade do governo de representar os interesses de suas próprias instituições.

- e) a aquisição e centralização de poder do setor público na administração das agências, por meio dos princípios de governança corporativa do setor privado.

RESOLUÇÃO:

Apenas para não restar dúvidas sobre o conceito do termo *accountability*, vamos observar a forma de cobrança do assunto em mais essa questão, essa de autoria da renomada banca Fundação Carlos Chagas (FCC). Sempre nos atentemos, na análise das alternativas, a presença de termos como "responsabilidade com ética", "prestação de contas" ou "instrumento de transparência". Eles devem dar um norte sobre qual das opções deve ser marcada, quando se queira saber qual delas melhor representa o conceito técnico para a expressão. Observem que a alternativa "C" caminha nesse sentido, sendo, portanto, a alternativa que deve ser marcada.

Resposta: C

8. (CESPE/Polícia Federal/Agente de Polícia Federal/2014)

Julgue o item a seguir.

De acordo com a abordagem sistêmica da administração, as organizações, quando vistas como sistemas abertos, podem se adaptar ao ambiente em que estão inseridas, bem como influenciar fortemente a natureza desse ambiente.

RESOLUÇÃO:

Caríssimos(as), estudamos o assunto quando da abordagem do tema "o ambiente em que a Controladoria está inserida". Lá, ficamos sabendo que esse ambiente, segundo a Teoria Geral dos Sistemas (TGS), pode ser compreendido a partir da divisão em **sistemas fechados** e **sistemas abertos**. Os primeiros, **sistemas fechados**, são aqueles em que **não se verifica quaisquer interações com o ambiente**, ou seja, **são isolados**. Os **abertos**, por sua vez, seriam aqueles que **mantém trocas, interdependência** constante com o ambiente, e o faz por meio de entradas ou importações (*inputs*) e saídas ou exportações (*outputs*). Portanto, **enquanto um sistema aberto**, a Controladoria deve entender que a **organização sobre influências**, mas **também influencia**, de maneira significativa, a natureza desse ambiente. Correta, portanto, a afirmação.

Resposta: Certo

9. (IBADE/IABAS-RJ/Psicólogo/2017)

O desenvolvimento da teoria sistêmica nos estudos organizacionais abriu novas possibilidades de análise para o espaço das organizações. Sobre a teoria sistêmica, pode-se afirmar:

- Parte do princípio de que as organizações estão abertas ao ambiente no qual estão inseridas e precisam manter uma relação adequada com este, caso queiram sobreviver.
- Considera a necessidade de verificar como os ambientes selecionam as organizações o que pode ser feito através da análise das populações e da ecologia das organizações.
- Parte do pressuposto de que existe uma estrutura organizacional efetiva em todas organizações, pois a melhor otimização da estrutura independa de fatores contingenciais.

- d) A perspectiva sistêmica considera que há espaços para escolha ou vontades humanas, e, neste sentido, baseia-se no enfoque da seleção natural e população-ecologia.
- e) Considera que aspectos como estratégia, tamanho, incerteza da tarefa e tecnologia refletem a influência dos indivíduos em uma dada organização.

RESOLUÇÃO:

Questãozinha "mamão com açúcar", como diria nosso grande Dadá Maravilha, artilheiro e ídolo de meu glorioso Clube Atlético Mineiro, o Galo das Minas Gerais. Quem prestou atenção a nossa aula, responderia com muita facilidade a essa questão, apontando a alternativa "A" como a correta. De fato, as **organizações devem ser compreendidas como sistemas abertos** ao ambiente no qual estão inseridas. Assim, a sua continuidade depende da adoção de estratégias que visem a manter uma relação adequada com esse meio.

Resposta: A

10. (CONSULPLAN/Prefeitura de Resende - RJ – Administrador/2010)

O planejamento estratégico, em uma de suas etapas, propõe um diagnóstico estratégico, onde as variáveis do ambiente interno e do ambiente externo são avaliadas. São consideradas variáveis do ambiente externo:

- a) Variáveis econômicas, legais e políticas.
- b) Estratégias de marketing, de produção e de recursos humanos.
- c) Clima organizacional, cultura organizacional e resistência às mudanças.
- d) Estratégias de marketing, clima organizacional e variáveis legais.

RESOLUÇÃO:

A questão, da nossa amada Consulplan, testa nossos conhecimentos em relação ao diagnóstico estratégico, especificamente no que tange à análise dos ambientes interno e externo, bem como de suas variáveis. A única opção que traz somente variáveis encontradas no ambiente externo é a alternativa "A".

Vejam que estratégias de marketing, de produção e de recursos humanos são elementos controláveis pela própria organização. O mesmo pode se dizer do clima organizacional, a sua cultura e eventual resistência às mudanças, perfeitamente passíveis de serem trabalhadas pela empresa.

O mesmo não se pode dizer em relação às variáveis econômicas, legais e políticas. São itens que, ainda que exijam da organização planejamento para, após identificá-los, melhor enfrentá-los, não estão sob sua administração, não podendo, unilateralmente, interferir no processo de cada um. São, portanto, variáveis não controláveis. Uma ótima questão para entendermos esse assunto.

Resposta: A

11. (CESPE/Correios /Analista de Correios - Administrador/2011)

Julgue o item seguinte.

As organizações podem ser consideradas sistemas abertos, já que estão em constante interação com o ambiente por meio da transformação de insumos em produtos e serviços.

RESOLUÇÃO:

A Teoria Geral dos Sistemas, como já sabemos, apontam as empresas como verdadeiros exemplos de sistemas abertos. Assim, realizam constante interação com o ambiente externo, do qual recebe entradas de insumos (*inputs*), como matéria prima, mão de obra, entre outros. Assim, após o processo de transformação, devolvem a esse mesmo ambiente, na forma de saídas (*outputs*), produtos e serviços. Afirmativa, portanto, correta.

Resposta: Certo

12. (SELECON/Prefeitura de Cuiabá - MT /Administrador/2018)

Considere que uma organização possui um planejamento que está relacionado ao longo prazo, é global, de especificidade direcional e de uso único. Este planejamento é o do tipo:

- a) Estratégico
- b) Gerencial
- c) Operacional
- d) Tático

RESOLUÇÃO:

A essa altura do campeonato, temos a bagagem necessária para descartar, “de cara”, ao menos uma alternativa dessa questão. Pela literatura estudada, existem três espécies de planejamento, de acordo com o nível organizacional onde é trabalhado, quais sejam: o Estratégico, o Tático e o Operacional. Logo, a alternativa “B”, que fala em Gerencial, se apresenta apenas como uma forma encontrada pela banca para preencher um vazio, sem a mínima condição de responder ao que se pede.

Quando notamos que o examinador fala em planejamento relacionado a “longo prazo”, de alcance “global”, além de ser direcional, apontando para o futuro, de uso único (ele não possui subdivisões, ficando essa parte para os outros dois), não podemos ter dúvidas de que estamos falando do Planejamento Estratégico, nossa resposta.

Resposta: A

13. (IADES/CFM - Assistente Administrativo/2018)

É correto afirmar que o planejamento operacional:

- a) envolve a criação de objetivos amplos e de longo prazo.
- b) cria padrões, métodos, políticas e procedimentos específicos que são adotados em áreas funcionais da organização.
- c) constitui um processo de decisão para cumprir objetivos organizacionais.

- d) apoia a implantação de planos estratégicos e inicia a abordagem dos temas de coordenação e alocação de recursos dentro da organização.
- e) representa a finalidade e a razão de existência de uma organização.

RESOLUÇÃO:

Uma questão um pouco confusa, mas vamos tentar aproveitá-la, ainda que com algumas imprecisões. Os objetivos amplos e de longo prazo são características do Planejamento Estratégico ("A" errada). A finalidade e a razão de existência da empresa são representadas pela sua missão que, conseqüentemente, tem ligação também como o Planejamento Estratégico ("E" errada).

Não podemos encarar o Planejamento Operacional como um processo de decisão, mas como processo de gestão, espécie de função administrativa, onde a empresa se projeta e se prepara para lidar com as incertezas do ambiente. De qualquer forma, se fôssemos encarar esse assertiva com algum fundamento, uma vez apontar para uma decisão que visa a cumprir objetivos organizacionais, algo, portanto, amplo, ficaríamos como uma característica mais inclinada para o Planejamento Estratégico ("C" errada).

Apoiar a implantação de planos estratégicos, iniciando a abordagem dos temas de coordenação e alocação de recursos dentro da organização está mais ligado ao Planejamento Tático, que faz esse "meio de campo" entre o Estratégico e o Operacional ("D" errada).

Sobra-nos a alternativa "B". Lembra-se do momento da qual onde dissemos que alguns autores pouco abordam o Planejamento Tático em suas obras, uma vez se fazer confundir, em alguns estágios, com o Estratégico e o Operacional? Pois bem. Essa questão retrata muito bem essa realidade. O "conjunto da obra" dessa assertiva traz alguns detalhes que lembram, e muito, do Planejamento Tático, especialmente quando fala em "áreas funcionais da organização", ou seja, dá a ideia de que estamos falando em departamentos, setores, típico dessa espécie de planejamento. Essa dúvida não pairaria se o termo fosse trocado por tarefas ou atividades, mais característicos do Planejamento Operacional.

Mas o que realmente nos salva, diante da dúvida, é quando ele cita a criação de "(...) padrões, métodos, políticas e procedimentos específicos", aliados à expressão "... em áreas funcionais". Esses aspectos são típicos do Planejamento Operacional, utilizados para o alcance dos resultados pretendidos desde o Estratégico, passando pelo Tático.

Resposta: B

14. (IADES/Fundação Hemocentro de Brasília – DF /Técnico em Radiologia/2017)

O planejamento é classificado em três níveis distintos: operacional, tático e estratégico. Com base nessa classificação, assinale a alternativa correta.

- a) O planejamento tático é projetado para o curto prazo e envolve cada tarefa ou atividade isoladamente.
- b) O planejamento operacional envolve a empresa como uma totalidade, abrangendo todos os recursos e todas as áreas de atividade.
- c) O planejamento estratégico apresenta maior flexibilidade que o planejamento tático, além de apresentar menores riscos.

- d) O planejamento operacional é definido pela cúpula da organização, ou seja, é responsabilidade dos níveis mais altos da empresa.
- e) Existe uma diferenciação na dimensão temporal do processo de planejamento estratégico e do planejamento tático, já que o horizonte do planejamento estratégico é sempre maior que o do planejamento tático.

RESOLUÇÃO

Uma boa questão do IADES. Na alternativa "A", a afirmação se refere ao Planejamento Operacional, e não ao Tático. Está errada, portanto. A "B" fala em empresa "em sua totalidade". Ora, de cara já podemos dizer que o correto é encararmos essa característica como típica do Planejamento Estratégico, e não do Operacional. A "C" entra no mérito dos riscos. Vejam que, quanto maior a abrangência do Planejamento, maiores serão as incertezas e riscos. Nesse caso, O Planejamento Estratégico supera os outros dois, tornando a assertiva incorreta. A alternativa "D" novamente troca o Planejamento Estratégico, de responsabilidade da alta cúpula da organização, pelo Operacional. Portanto, também está equivocada. Por último, como sobra, temos a alternativa "E", que se apresenta irretocável. No Planejamento Estratégico, a dimensão temporal é de longo prazo, numa média de 3 a 5 anos. O Tático, por sua vez, tem dimensão temporal de médio prazo, normalmente de um do exercício social. Alternativa, portanto, correta.

Resposta: E

15. (Provas: IBADE/Prefeitura de Ji-Paraná – RO/Agente Administrativo/2018)

O planejamento que cobre cada uma das tarefas, de maneira detalhada e feito a curto prazo, preocupando-se com "o que fazer" e com o "como fazer" as atividades cotidianas da organização é conhecido como:

- a) tático
- b) operacional.
- c) otimizante.
- d) conservador.
- e) estratégico.

RESOLUÇÃO

O planejamento feito para cobrir uma das tarefas, de maneira detalhada e com abrangência temporal de curto prazo, preocupando-se com "o que fazer" e com o "como fazer", sob o prisma da eficiência, é o Operacional.

Resposta: B

16. (CEPS-UFPA/UFPA/Assistente em Administração/2018)

O Planejamento Estratégico, mais que um documento estático, deve ser visto como um instrumento dinâmico de gestão, que contém decisões antecipadas sobre a linha de atuação a ser seguida pela organização no cumprimento de sua missão. Sobre o Planejamento Estratégico, é correto afirmar que

- a) uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente.
- b) se refere aos ativos de conhecimento da organização que determinam a sua vantagem competitiva.
- c) é a técnica que considera o papel que os diversos órgãos desempenham na formação de cadeias de valor.
- d) é a comunicação entre avaliador e avaliado com a intenção de provocar algum tipo de mudança positiva no desempenho.
- e) é um tipo específico de representação que utiliza imagens, gráficos, listas ou tabelas para detalhar os processos

RESOLUÇÃO

A resposta para essa questão é a alternativa "A". De fato, o Planejamento Estratégico pode ser entendido como uma metodologia de gestão, capaz de direcionar a empresa em meio às incertezas do ambiente, mantendo com ele constante interação.

Resposta: A

17. (CEFET-BA/Prefeitura de Alagoinhas – BA/Assistente Administrativo/2018)

"O planejamento é a primeira das funções administrativas e [...] determina quais são os objetivos a serem atingidos e como alcançá-los." (CHIAVENATO, 2014, p.160).

Sobre o planejamento, no que diz respeito ao prazo e a abrangência dos objetivos, analise as assertivas e identifique com V as verdadeiras e com F as falsas.

- () O planejamento tático abrange cada departamento e é projetado a médio prazo, geralmente, um ano.
- () O planejamento estratégico é projetado a curto prazo e envolve a organização como uma totalidade.
- () O planejamento operacional é específico e abrange cada operação ou atividade da organização, por isso é projetado a longo prazo.

A alternativa que contém a sequência correta, de cima para baixo, é

- a) VVF
- b) VFV
- c) VFF
- d) FVF
- e) FVV

RESOLUÇÃO

O Planejamento Tático, verdadeiramente, abrange cada departamento, com âmbito temporário prazo, geralmente de um exercício (um ano). O Planejamento Estratégico, por sua vez, é de longo (e não de curto) prazo, abrange, sim, a organização como um todo. O Planejamento Operacional é específico, abrangendo cada operação ou atividade da organização, sendo projetado, como já mencionado, a curto (e não a longo) prazo. Portanto, a sequência correta é VFF.

Resposta: C

18. (COPESE – UFT/Câmara Municipal de Palmas – TO/Gestor Público/2018)

Sobre planejamento estratégico é CORRETO afirmar que:

- a) o planejamento estratégico deve monitorar o ambiente externo à organização, enquanto a análise das condições internas é objeto do planejamento tático.
- b) a estratégia global deve ser decidida pela administração tática da organização.
- c) utilizando a ferramenta de análise SWOT, a detecção da presença de servidores desmotivados para o desenvolvimento das atividades constitui-se como um exemplo de ameaça.
- d) o propósito geral do planejamento estratégico é assegurar o desenvolvimento de longo prazo da organização.

RESOLUÇÃO

O Planejamento Estratégico se preocupa tanto com o ambiente externo quanto com o interno. Portanto, equivocada a divisão proposta pela alternativa "A". A análise global, diferentemente, do asseverado na alternativa "B", deve ser feita quando da elaboração do Planejamento Estratégico, e não do Tático. A ameaça se revela como algo que a organização não tem controle, por se revestir como variável encontrada no ambiente externo. A detecção de servidores desmotivados no ambiente de trabalho, nesse sentido, seria uma espécie de fraqueza, variável encontrada no ambiente interno. A Matriz SWOT tem o poder de detectar essas circunstâncias. No conjunto, entretanto, a alternativa "C" está equivocada. Por último, é correto afirmar que o propósito do Planejamento Estratégico é o de assegurar o desenvolvimento da organização, numa projeção de longo prazo.

Resposta: D

19. (COPESE – UFT/Câmara Municipal de Palmas – TO/Gestor Público/2018)

Analise as alternativas a seguir e assinale aquela que NÃO representa uma descrição das diferenças entre planejamento estratégico e tático.

- a) Os planos estratégicos geralmente contêm informações menos pormenorizadas que os planos táticos.
- b) Os planos estratégicos contemplam um intervalo temporal maior que o presente nos planos táticos.
- c) Os dados para a elaboração do planejamento estratégico são obtidos no ambiente externo à organização, enquanto que os dados para o planejamento tático são obtidos no âmbito interno.
- d) Cabe à gerência de nível superior o desenvolvimento principal do planejamento estratégico e à gerência média o desenvolvimento principal do planejamento tático.

RESOLUÇÃO

A única questão que foge à realidade é a que informa que os dados utilizados na elaboração do Planejamento Estratégico seriam obtidos no ambiente externo, sendo os coletados no ambiente interno tratados na elaboração do Planejamento Tático. Essa divisão não existe. Ambos são captados e analisados enquanto fases da elaboração do Planejamento Estratégico. Assertiva, portanto, errada, respondendo nossa questão.

Resposta: C

20. (FCC/ALESE/Analista Legislativo/ 2018)

Uma das etapas do planejamento estratégico no âmbito das organizações públicas ou privadas consiste na identificação de cenários, o que significa:

- a) realizar projeções de ambientes futuros, que podem ser otimistas, pessimistas ou intermediárias, para que a organização possa direcionar seus planos.
- b) identificar o futuro almejado pela organização, com estabelecimento de indicadores e metas.
- c) estabelecer diferentes prioridades para a organização, ajustadas no curso da execução do planejamento estratégico.
- d) relegar para o longo prazo as ações estruturais, que dependem de fatores exógenos, e para o médio prazo as de natureza operacional.
- e) fixar indicadores e metas variáveis, com um gradiente de atingimento em função das variações do ambiente interno e externo.

RESOLUÇÃO

Trabalhar com cenários, como vimos, é uma das características mais marcantes do Planejamento Estratégico. É uma das formas encontradas pela organização para lidar como um ambiente instável e volátil. Esses cenários podem ser com um viés otimista, pessimista ou intermediário, sendo tais resultados utilizados pela organização na elaboração dos planos que serão utilizados caso algum desses cenários se concretize.

Resposta: A

21. (CESPE/EBSERH/Tecnólogo em Gestão Pública/2018)

Julgue o item a seguir.

Na elaboração da análise, pelo modelo SWOT, de uma instituição hospitalar, a identificação no mercado de universidades especializadas em saúde e medicina é considerada uma oportunidade para a qualificação da equipe médica do hospital.

RESOLUÇÃO:

O oferecimento ou não de cursos para os profissionais de uma determinada empresa, a serem prestadas por terceiros, não é uma decisão ou variável controlável pela organização interessada. Portanto, deve ela contar com o próprio mercado que, a partir de estudos, venha a comprovar ser esse produto ou serviço viável economicamente. Portanto, trata-se de uma variável encontrada no ambiente externo, ou seja, uma oportunidade.

Resposta: Certo

22. (CESPE/EMAP/Analista Portuário - Planejamento e Controle/2018)

Julgue o item a seguir.

A análise SWOT é elaborada previamente ao processo de planejamento estratégico para que possa fornecer informações acerca dos ambientes interno e externo fundamentais à elaboração dos objetivos estratégicos.

RESOLUÇÃO:

Pegadinha! A análise proporcionada pela Matriz SWOT deve ocorrer durante o processo que estabelece o Planejamento Estratégico, e não antes dele. Em outras palavras, a Matriz SWOT faz parte do processo de elaboração do Planejamento Estratégico, como uma de suas fases.

Resposta: Errado

23. (CESPE/IPHAN/Cargo 1 – Analista 1 – Área 5/2018)

Julgue o item a seguir.

A matriz SWOT, ferramenta utilizada em planejamentos estratégicos, mapeia tanto oportunidades quanto ameaças, as quais são tipicamente associadas à dimensão interna da organização.

RESOLUÇÃO:

Mais uma maldade do CESPE. Como visto em nossas aulas, as **oportunidades** e as **ameaças** estão ligados ao **ambiente ou dimensão externa da organização**, e não à interna, como afirmado. A assertiva, portanto, está errada.

Resposta: Errado

Chegamos ao final da nossa aula inaugural!

Estou convicto de que você está cada vez mais perto de tão sonhado registro profissional junto ao CRC.

Conto com sua presença em nosso próximo encontro virtual de aprendizagem.

Um forte abraço!

Prof. Andrey Soares

Lista de Questões Comentadas

1. (INÉDITA/2020)

Sobre a origem da Controladoria, é incorreto afirmar que:

- a) Parte significativa dos autores apontam a Revolução Industrial, em meados do século XIX, como o período onde se verificou o nascimento e rápido crescimento da ciência.
- b) Surgiu da necessidade de concentração, num único controle central, dos dados e informações produzidos pelas corporações, que vinha de um processo forte de crescimento e expansão.
- c) A Controladoria é tida por muitos como a evolução da Contabilidade tradicional, suprimindo deficiências que essa vinha apresentando diante das crescentes e diversificadas necessidades dos diversos usuários.
- d) A Controladoria veio para substituir a alta administração das empresas, na medida em que atua, num primeiro momento, produzindo a informação e, passo seguinte, executando o processo decisório.
- e) Os Estados Unidos são apontados como o país onde teriam sido presenciados os primeiros sinais da existência da Controladoria nas empresas.

2. (INÉDITA/2020)

O conceito de Controladoria não é consenso entre os pesquisadores. No entanto, alguns termos e expressões estão presentes em quase todas as definições dadas pelos mais variados autores. São eles, EXCETO:

- a) Além da Ciência Contábil, a Controladoria se utiliza de conhecimentos, procedimentos e princípios ligados a outras áreas do conhecimento humano, como Administração, Economia, Direito, Engenharia, Psicologia e Estatística.
- b) Está situada no nível operacional da organização.
- c) Gera informações capazes de subsidiar os gestores da empresa na tomada de decisão.
- d) Pode ser compreendida sob duas vertentes: como ramo do conhecimento ou como órgão administrativo.
- e) Visa, em última instância, à otimização dos resultados da organização.

3. (INÉDITA/2020)

Sobre as funções da Controladoria, segundo Borinelle (2006), considere:

- I - Conceber modelos de informações e gerenciar as informações contábeis, patrimoniais de custos, gerenciais e estratégicas.
- II - Registrar, mensurar, controlar, analisar e avaliar os custos da organização.
- III - Estabelecimento e monitoramento do sistema de controle interno.

IV - Atividades relativas ao desenvolvimento da contabilidade financeira: gerenciar atividades de contabilidade, realizar o processamento contábil, etc.

V - Identificar, mensurar, analisar, avaliar, divulgar e controlar os riscos envolvidos nos negócios.

VI - Prover informações de natureza contábil, patrimonial, econômica, financeira e não financeira ao processo de gestão como um todo.

A sequência que descreve corretamente as funções, segundo a ordem das características acima, é:

- Contábil, Gerencial-estratégica, Custos, Controle Interno, Controle de Riscos, Gestão da Informação.
- Gerencial-estratégica, Controle Interno, Gestão da Informação, Contábil, Controle de Riscos, Custos.
- Controle de Riscos, Gestão da Informação, Custos, Controle Interno, Contábil, Gerencial-estratégica.
- Custos, Gestão da Informação, Controle Interno, Controle de Riscos, Contábil, Gerencial Estratégica.
- Gestão da Informação, Custos, Controle Interno, Contábil, Controle de Riscos, Gerencial Estratégica.

4. (ASO/INÉDITA/2020)

Sobre o Controle, podemos apontar como suas principais funções, EXCETO:

- Planejamento e Controle
- Relatório Internos e Externos
- Avaliação Econômica
- Proteção de Ativos e Passivos
- Avaliação e Consultoria

5. (FGV/SEFAZ-RJ/Fiscal de Rendas/2008)

Segundo o Professor Lino Martins da Silva, a Controladoria tem numerosas atribuições. Assinale a alternativa que não represente uma dessas atribuições.

- submeter a prestação de contas que o Governo deve apresentar anualmente ao Poder Legislativo, por meio do Tribunal de Contas.
- servir, por meio de documentos e relatórios, de instrumento de auxílio no processo decisório.
- produzir avanços no uso dos sistemas tradicionais de controle orçamentário, financeiro e patrimonial, estabelecendo um elenco de indicadores financeiros, econômicos e sociais que permitam a melhoria do processo decisório.
- abandonar gradativamente a preocupação com o montante gasto para enfatizar os resultados alcançados pelos gestores nos aspectos da economicidade, eficiência e eficácia.
- tratar a função de controle como fazendária por se tratar da necessidade da ênfase dada ao fluxo financeiro durante o acompanhamento e a execução do orçamento.

6. (IFSP/IFSP/Assistente em Administração/2018)

Segundo Sanabio, Santos e David (2013), a governança corporativa deve seguir alguns valores de boas práticas comuns para o exercício de alta gestão em uma empresa, dentre eles o *accountability*.

Dentre as alternativas abaixo, indique qual expressa corretamente o termo *accountability* na visão dos autores.

- a) Senso de justiça, equidade no tratamento dos acionistas, respeito aos direitos dos minoritários com participação equânime com a dos majoritários;
- b) Transparência das informações especialmente as altamente relevantes, ou seja, aquelas que impactam os negócios e que envolvem resultados, oportunidade e riscos;
- c) Prestação responsável de contas, fundamentada nas melhores práticas contábeis e de auditoria;
- d) Conformidade no cumprimento de normas reguladoras, expressas nos estatutos sociais, nos regimes internos e nas instituições legais do país.

7. (FCC/BAHIAGÁS /Analista de Processos Organizacionais – Administração/2010)

Accountability é

- a) a relação de legitimidade e autoridade do Estado e do seu governo com a sociedade.
- b) o reconhecimento que tem uma ordem política, dependente das crenças e das opiniões subjetivas, e seus princípios são justificações do direito de mandar.
- c) o conjunto de mecanismos e procedimentos que levam os decisores governamentais a prestarem contas dos resultados de suas ações, garantindo-se maior transparência e a exposição das políticas públicas.
- d) a capacidade do governo de representar os interesses de suas próprias instituições.
- e) a aquisição e centralização de poder do setor público na administração das agências, por meio dos princípios de governança corporativa do setor privado.

8. (CESPE/Polícia Federal/Agente de Polícia Federal/2014)

Julgue o item a seguir.

De acordo com a abordagem sistêmica da administração, as organizações, quando vistas como sistemas abertos, podem se adaptar ao ambiente em que estão inseridas, bem como influenciar fortemente a natureza desse ambiente.

9. (IBADE/IABAS-RJ/Psicólogo/2017)

O desenvolvimento da teoria sistêmica nos estudos organizacionais abriu novas possibilidades de análise para o espaço das organizações. Sobre a teoria sistêmica, pode-se afirmar:

- a) Parte do princípio de que as organizações estão abertas ao ambiente no qual estão inseridas e precisam manter uma relação adequada com este, caso queiram sobreviver.

- b) Considera a necessidade de verificar como os ambientes selecionam as organizações o que pode ser feito através da análise das populações e da ecologia das organizações.
- c) Parte do pressuposto de que existe uma estrutura organizacional efetiva em todas as organizações, pois a melhor otimização da estrutura independe de fatores contingenciais.
- d) A perspectiva sistêmica considera que há espaços para escolha ou vontades humanas, e, neste sentido, baseia-se no enfoque da seleção natural e população-ecologia.
- e) Considera que aspectos como estratégia, tamanho, incerteza da tarefa e tecnologia refletem a influência dos indivíduos em uma dada organização.

10. (CONSULPLAN/Prefeitura de Resende - RJ – Administrador/2010)

O planejamento estratégico, em uma de suas etapas, propõe um diagnóstico estratégico, onde as variáveis do ambiente interno e do ambiente externo são avaliadas. São consideradas variáveis do ambiente externo:

- a) Variáveis econômicas, legais e políticas.
- b) Estratégias de marketing, de produção e de recursos humanos.
- c) Clima organizacional, cultura organizacional e resistência às mudanças.
- d) Estratégias de marketing, clima organizacional e variáveis legais.

11. (CESPE/Correios /Analista de Correios - Administrador/2011)

Julgue o item seguinte.

As organizações podem ser consideradas sistemas abertos, já que estão em constante interação com o ambiente por meio da transformação de insumos em produtos e serviços.

12. (SELECON/Prefeitura de Cuiabá - MT /Administrador/2018)

Considere que uma organização possui um planejamento que está relacionado ao longo prazo, é global, de especificidade direcional e de uso único. Este planejamento é o do tipo:

- a) Estratégico
- b) Gerencial
- c) Operacional
- d) Tático

13. (IADES/CFM - Assistente Administrativo/2018)

É correto afirmar que o planejamento operacional:

- a) envolve a criação de objetivos amplos e de longo prazo.

- b) cria padrões, métodos, políticas e procedimentos específicos que são adotados em áreas funcionais da organização.
- c) constitui um processo de decisão para cumprir objetivos organizacionais.
- d) apoia a implantação de planos estratégicos e inicia a abordagem dos temas de coordenação e alocação de recursos dentro da organização.
- e) representa a finalidade e a razão de existência de uma organização.

14. (IADES/Fundação Hemocentro de Brasília – DF /Técnico em Radiologia/2017)

O planejamento é classificado em três níveis distintos: operacional, tático e estratégico. Com base nessa classificação, assinale a alternativa correta.

- a) O planejamento tático é projetado para o curto prazo e envolve cada tarefa ou atividade isoladamente.
- b) O planejamento operacional envolve a empresa como uma totalidade, abrangendo todos os recursos e todas as áreas de atividade.
- c) O planejamento estratégico apresenta maior flexibilidade que o planejamento tático, além de apresentar menores riscos.
- d) O planejamento operacional é definido pela cúpula da organização, ou seja, é responsabilidade dos níveis mais altos da empresa.
- e) Existe uma diferenciação na dimensão temporal do processo de planejamento estratégico e do planejamento tático, já que o horizonte do planejamento estratégico é sempre maior que o do planejamento tático.

15. (Provas: IBADE/Prefeitura de Ji-Paraná – RO/Agente Administrativo/2018)

O planejamento que cobre cada uma das tarefas, de maneira detalhada e feito a curto prazo, preocupando-se com "o que fazer" e com o "como fazer" as atividades cotidianas da organização é conhecido como:

- a) tático
- b) operacional.
- c) otimizante.
- d) conservador.
- e) estratégico.

16. (CEPS-UFPA/UFPA/Assistente em Administração/2018)

O Planejamento Estratégico, mais que um documento estático, deve ser visto como um instrumento dinâmico de gestão, que contém decisões antecipadas sobre a linha de atuação a ser seguida pela organização no cumprimento de sua missão. Sobre o Planejamento Estratégico, é correto afirmar que

- a) uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente.
- b) se refere aos ativos de conhecimento da organização que determinam a sua vantagem competitiva.
- c) é a técnica que considera o papel que os diversos órgãos desempenham na formação de cadeias de valor.
- d) é a comunicação entre avaliador e avaliado com a intenção de provocar algum tipo de mudança positiva no desempenho.
- e) é um tipo específico de representação que utiliza imagens, gráficos, listas ou tabelas para detalhar os processos

17. (CEFET-BA/Prefeitura de Alagoinhas – BA/Assistente Administrativo/2018)

"O planejamento é a primeira das funções administrativas e [...] determina quais são os objetivos a serem atingidos e como alcançá-los." (CHIAVENATO, 2014, p.160).

Sobre o planejamento, no que diz respeito ao prazo e a abrangência dos objetivos, analise as assertivas e identifique com V as verdadeiras e com F as falsas.

- () O planejamento tático abrange cada departamento e é projetado a médio prazo, geralmente, um ano.
- () O planejamento estratégico é projetado a curto prazo e envolve a organização como uma totalidade.
- () O planejamento operacional é específico e abrange cada operação ou atividade da organização, por isso é projetado a longo prazo.

A alternativa que contém a sequência correta, de cima para baixo, é

- a) VVF
- b) VFV
- c) VFF
- d) FVF
- e) FVV

18. (COPESE – UFT/Câmara Municipal de Palmas – TO/Gestor Público/2018)

Sobre planejamento estratégico é CORRETO afirmar que:

- a) o planejamento estratégico deve monitorar o ambiente externo à organização, enquanto a análise das condições internas é objeto do planejamento tático.
- b) a estratégia global deve ser decidida pela administração tática da organização.
- c) utilizando a ferramenta de análise SWOT, a detecção da presença de servidores desmotivados para o desenvolvimento das atividades constitui-se como um exemplo de ameaça.
- d) o propósito geral do planejamento estratégico é assegurar o desenvolvimento de longo prazo da organização.

19. (COPESE – UFT/Câmara Municipal de Palmas – TO/Gestor Público/2018)

Analise as alternativas a seguir e assinale aquela que NÃO representa uma descrição das diferenças entre planejamento estratégico e tático.

- a) Os planos estratégicos geralmente contêm informações menos pormenorizadas que os planos táticos.
- b) Os planos estratégicos contemplam um intervalo temporal maior que o presente nos planos táticos.
- c) Os dados para a elaboração do planejamento estratégico são obtidos no ambiente externo à organização, enquanto que os dados para o planejamento tático são obtidos no âmbito interno.
- d) Cabe à gerência de nível superior o desenvolvimento principal do planejamento estratégico e à gerência média o desenvolvimento principal do planejamento tático.

20. (FCC/ALESE/Analista Legislativo/ 2018)

Uma das etapas do planejamento estratégico no âmbito das organizações públicas ou privadas consiste na identificação de cenários, o que significa:

- a) realizar projeções de ambientes futuros, que podem ser otimistas, pessimistas ou intermediárias, para que a organização possa direcionar seus planos.
- b) identificar o futuro almejado pela organização, com estabelecimento de indicadores e metas.
- c) estabelecer diferentes prioridades para a organização, ajustadas no curso da execução do planejamento estratégico.
- d) relegar para o longo prazo as ações estruturais, que dependem de fatores exógenos, e para o médio prazo as de natureza operacional.
- e) fixar indicadores e metas variáveis, com um gradiente de atingimento em função das variações do ambiente interno e externo.

21. (CESPE/EBSERH/Tecnólogo em Gestão Pública/2018-Adaptada)

Julgue o item a seguir.

Na elaboração da análise, pelo modelo SWOT, de uma instituição hospitalar, a identificação no mercado de universidades especializadas em saúde e medicina é considerada uma oportunidade para a qualificação da equipe médica do hospital.

22. (CESPE/EMAP/Analista Portuário - Planejamento e Controle/2018)

Julgue o item a seguir.

A análise SWOT é elaborada previamente ao processo de planejamento estratégico para que possa fornecer informações acerca dos ambientes interno e externo fundamentais à elaboração dos objetivos estratégicos.

23. (CESPE/IPHAN/Cargo 1 – Analista 1 – Área 5/2018)

Julgue o item a seguir.

A matriz SWOT, ferramenta utilizada em planejamentos estratégicos, mapeia tanto oportunidades quanto ameaças, as quais são tipicamente associadas à dimensão interna da organização.

Gabarito

01. D	09. A	17. C
02. B	10. A	18. D
03. E	11. Certo	19. C
04. E	12. A	20. A
05. E	13. B	21. Certo
06. C	14. E	22. Errado
07. C	15. B	23. Errado
08. Certo	16. A	

Resumo Direcionado

Futuro Contador, futura Contadora,

Apresento-lhe, abaixo, uma síntese, doravante chamada "Resumo Direcionado", envolvendo os temas estudados nessa aula.

É uma maneira de auxiliá-lo(a) no importante processo de destaque dos principais pontos, que devem ser memorizados por você.

Trata-se de um método que utilizava muito em meus estudos durante o período de concurseiro.

Funcionava da seguinte forma: inicialmente, montava uma base, um esqueleto dos assuntos em minha mente. Imagine um prédio, com aquela estrutura inicial (alicerce, ferragens, vigas etc). E fazia isso por meio dos resumos.

Passo seguinte, acrescentava os detalhes, fluindo naturalmente, ligando os pontos. É como se estivesse construindo as "paredes" daquela estrutura inicial, consolidando os conhecimentos necessários para enfrentar as provas.

A resolução das questões seria o acabamento da obra.

A boa notícia é que deu certo pra mim, muito certo 😊. Tente você também.

Faço o seu resumo, da sua maneira, e observe se faltou algo, a partir desse que lhes ofereço. Ou, se preferir, inverta a ordem. Imprima este meu e, partindo dele, acrescente os seus comentários durante a leitura da teoria completa.

Garanto que o ganho será enorme.

Ressalto, entretanto, que ele é um adicional. Ou seja, não substitui, em hipótese alguma, o estudo de toda a teoria e a resolução de muitas, muitas questões, ainda que de outras bancas, desde que o objeto seja o estudado em nossas aulas.

Na sequência, trago ainda nossos já famosos Mapas Mentais. Para muitos, um recurso cada vez mais útil na vida do concurseiro moderno. Se serve para alguns, deve constar em nosso material, que pretende atender a todos os gostos.

Então, sem perder mais um minuto, vamos lá:

CONTEXTUALIZAÇÃO: EVOLUÇÃO HISTÓRICA, CONCEITOS, FUNÇÕES E AMBIENTE DA CONTROLADORIA; O CONTROLLER E SUAS FUNÇÕES

1) Evolução histórica da Controladoria

- Surge a partir das mutações sofridas pela sociedade e mercado durante a **Revolução Industrial**, em meados do Século XIX, com o aumento da concorrência e da competitividade, passam a demandar das empresas novas estratégias que garantissem sua sobrevivência.
- A abertura do mercado, proporcionada pela globalização, se torna um desafio para as grandes corporações, que se expandem pelo mundo.
- A Controladoria aparece, então, como um **instrumento capaz de concentrar informações** que, até então, estavam dispersas pelas diversas unidades e setores dessas grandes empresas. Para alguns, é vista como o **resultado da evolução da contabilidade tradicional**.

2) Conceitos de Controladoria

- Devem ser compreendidos a partir de duas vertentes (Catelli *apud* Scanfone, 2010):
 - A **primeira**, como **ramo do conhecimento**, trata-se de uma **área da ciência** cuja função é “[...] o estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção do Sistema de Informações Contábeis Gerenciais.
 - A **segunda**, como um **órgão administrativo**, sua responsabilidade compreende “[...] a coordenação e disseminação desse conhecimento e também a atuação como **órgão aglutinador e direcionador de esforços** dos gestores a fim de acompanhar e conduzir a organização aos objetivos determinados.
- Ainda dentro do conceito de Controladoria, podemos estudar ainda alguns outros aspectos, entre os quais, destacamos:
 - ✓ A Controladoria, enquanto órgão ou setor da empresa, é aquela capaz de, coletando dados, e a partir da combinação de princípios e conhecimentos relativos a outras áreas do conhecimento humano, como a Administração, a Economia, a Psicologia, a Estatística e, notadamente da Ciência Contábil, gerar informações tempestivas, relevantes e confiáveis, proporcionando à alta administração subsídios suficientes para a tomada de decisões que gerem eficácia empresarial.
 - ✓ Para uma parte da literatura, a Controladoria seria uma área de staff (assessoria, consultoria). Parte desses pesquisadores assevera, inclusive, que ela deveria ficar fora da pirâmide hierárquica tradicional da empresa.
 - ✓ Para outra parte, a Controladoria seria, na verdade, um órgão de linha, integrante da alta administração. Disporia de prerrogativas diretas de decisão e comando. Assim, poderia influenciar e participar, de forma direta, de decisões.
 - ✓ Caso ouçamos falar no termo **accountability**, lembremo-nos que se trata de uma palavra de origem inglesa, que pode ser traduzida para a expressão **“prestação de contas”** ou, segundo alguns, para a **“responsabilidade com ética”**.

- ✓ Já o **(Sistema de) Controle Interno** deve ser compreendido como todos os meios planejados numa empresa para dirigir, restringir, governar e conferir suas várias atividades com o propósito de fazer cumprir os seus objetivos. Os meios de controle incluem, mas não se limitam a: formas de organização, políticas, sistemas, procedimentos, instruções, padrões, comitês, planos de contas, estimativas, orçamentos, inventários, relatórios, registros, métodos, projetos, segregação de função, sistemas de autorização e aprovação, conciliação, análise, custódia, arquivos, formulários, manuais de procedimentos, treinamento, etc. (Attie *apud* Bruni e Souza (2010:p.67)

3) Funções da Controladoria

- São diversas as funções desempenhadas pela Controladoria, dentre as quais podemos destacar:
 - ✓ Prestação de informações com qualidade, rapidez e fidedignidade, adequadas às necessidades do processo de decisão da alta administração;
 - ✓ Criação de condições para um controle efetivo dentro da organização;
 - ✓ Coordenação da elaboração do planejamento estratégico, orçamentário e operacional;
 - ✓ Zelo pelo máximo desempenho organizacional (eficácia);
 - ✓ Acompanhamento dos registros contábeis;
 - ✓ Gerenciamento dos Sistemas Contábeis de Informação;
 - ✓ Formulação e gerenciamento de indicadores de desempenho, financeiros e não financeiros.

4) Ambiente em que está inserida a Controladoria

- Nesse contexto, devemos compreender a chamada Teoria Geral dos Sistemas (TGS):
 - ✓ Critica os “vazios” criados pelo isolamento das diversas áreas do conhecimento humano. Propõe a integração das diversas ciências, de forma que as descobertas registradas por uma pudessem ser compartilhadas com as demais, trazendo ganhos para todas elas.
 - ✓ Os sistemas devem, assim, ser estudados de forma global, atentando para a interdependência existente entre eles.
 - ✓ Subdivide-os em sistemas fechados (sem interação com o ambiente) e sistemas abertos (relacionamento contínuo com o ambiente, através de *inputs* –entradas- e *outputs* -saídas)
 - ✓ **Empresa é um sistema aberto, que mantém constante interação com o ambiente em que está inserida. A Controladoria, assim, para o alcance de seus objetivos, parte desse princípio para as análises e conclusões, que são revestidas em informações à alta cúpula.**

5) O Controller e suas funções:

- ✓ Principal executor dos princípios e fundamentos da Controladoria. Profissional que terá a missão de colocar em prática os conceitos da ciência, zelando pela continuidade da empresa, com a máxima efetividade.
- ✓ São algumas das suas principais funções:
 - Coordenação do planejamento e do controle organizacional;
 - Confeção de relatórios internos;
 - Avaliação e Consultoria;
 - Elaboração de relatórios externos;
 - Proteção de ativos;

- Realização de avaliação econômica

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL

1) Conceito de Planejamento

- ✓ Planejamento deve ser compreendido como um processo administrativo, que antecede a outros, com vistas a aumentar as chances de que esses últimos alcancem os objetivos desejados. No planejamento, definimos o que, quem, como e quando fazer.
- ✓ "[...] função administrativa que define objetivos e decide sobre os recursos e tarefas necessárias para alcançá-los adequadamente. (Chiavenato, 2008, p.341)

2) Planejamento estratégico:

- ✓ É aquele trabalhado pela **cúpula da organização**.
- ✓ Deve ser **geral, global**, ou seja, com uma visão que abrange a empresa em sua totalidade e, por isso mesmo, é o **mais amplo dos três tipos de planejamento** listados acima.
- ✓ Envolve aspectos relativos à **aprovação**, à **tomada de decisão** e à **avaliação**.
- ✓ Controladoria não define o planejamento estratégico, mas subsidia a alta administração nessa função, com o fornecimento de informações completas e tempestivas.
- ✓ **Características principais:**
 - Trabalhado pela alta administração;
 - Longo prazo (três a cinco anos, geralmente)
 - Visão geral da organização;
 - Engloba a totalidade dos recursos;
 - Objetivos em nível organizacional;
 - Envolve a análise dos ambientes interno e externo;
- ✓ **Envolvendo o estudo do Planejamento Estratégico, necessário compreendermos os conceitos relativos à chamada Matriz SWOT (ou Matriz FOFA):**
 - Ferramenta utilizada no processo de análise de ambientes, durante a elaboração do planejamento estratégico da empresa;
 - Ambiente externo: Oportunidades (*opportunities*) e as Ameaças (*Thearts*). Não controláveis pela organização.
 - Ambiente interno: Forças (*Strenghts*) e as Fraquezas (*Weaknesses*). Controláveis pela empresa.

3) Planejamento tático

- ✓ É aquele que, inspirado no planejamento estratégico, particiona o que fora estabelecido nesse, de acordo com as áreas e departamentos da empresa. Está no nível hierárquico intermediário (nível tático, responsável por decisões táticas) e, por isso mesmo, funciona como ligação entre o planejamento estratégico e o planejamento operacional.
- ✓ **Características principais:**

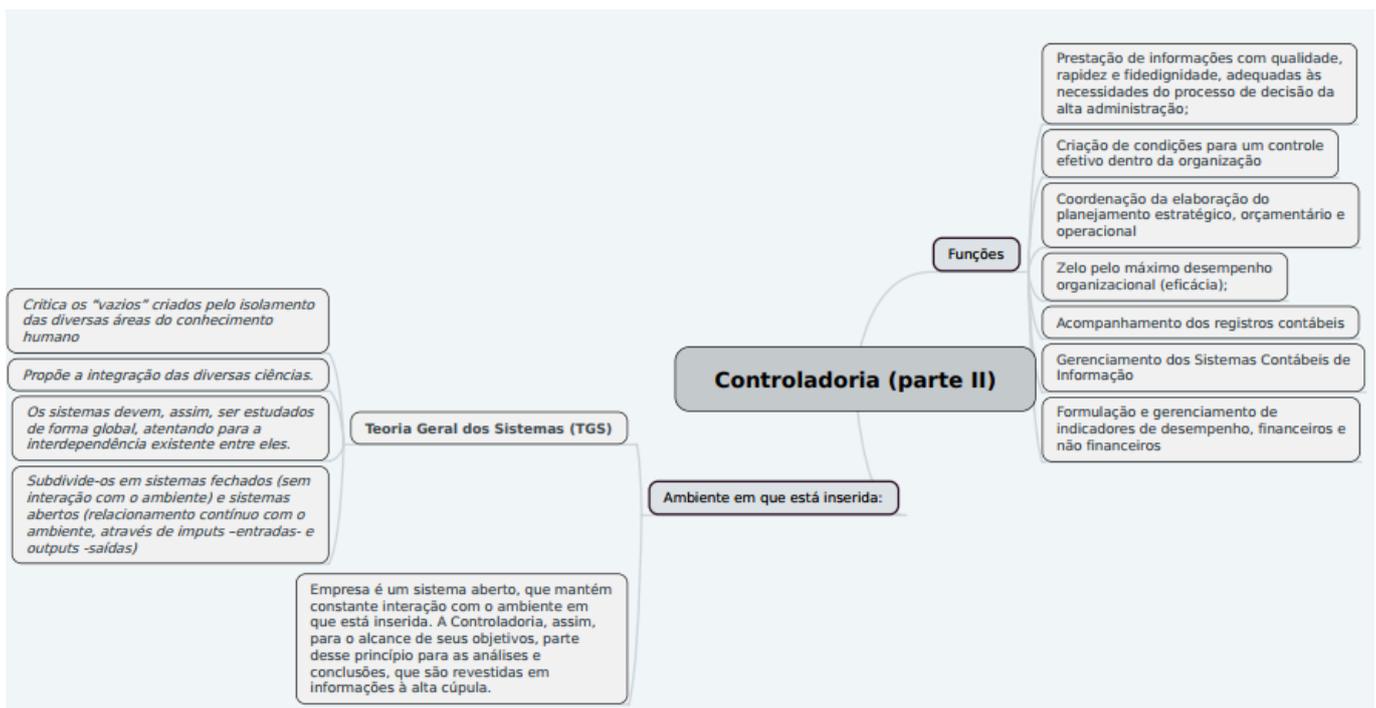
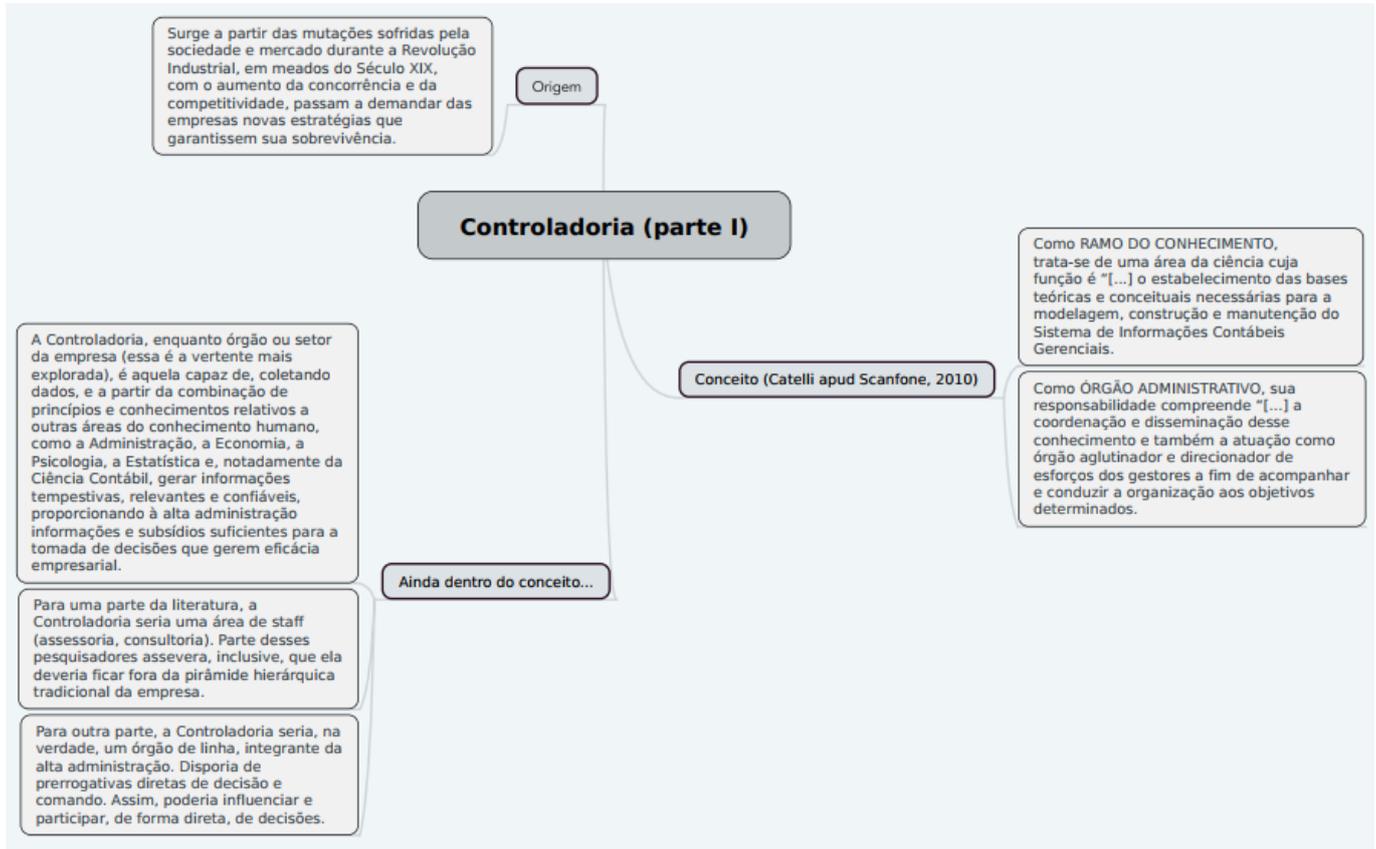
- É de médio prazo (exercício corrente, geralmente)
- Trabalhado no nível intermediário (tático) da organização;
- Envolve cada departamento (objetivos departamentais)
- Visa a otimizar os resultados a serem alcançados por determinada área da organização, e não dela como um todo;

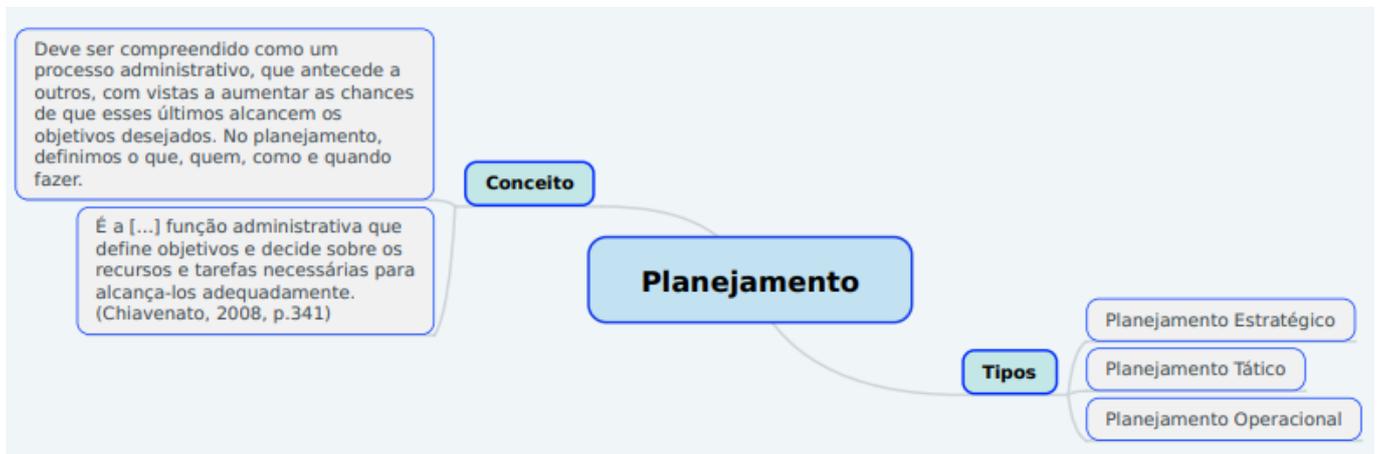
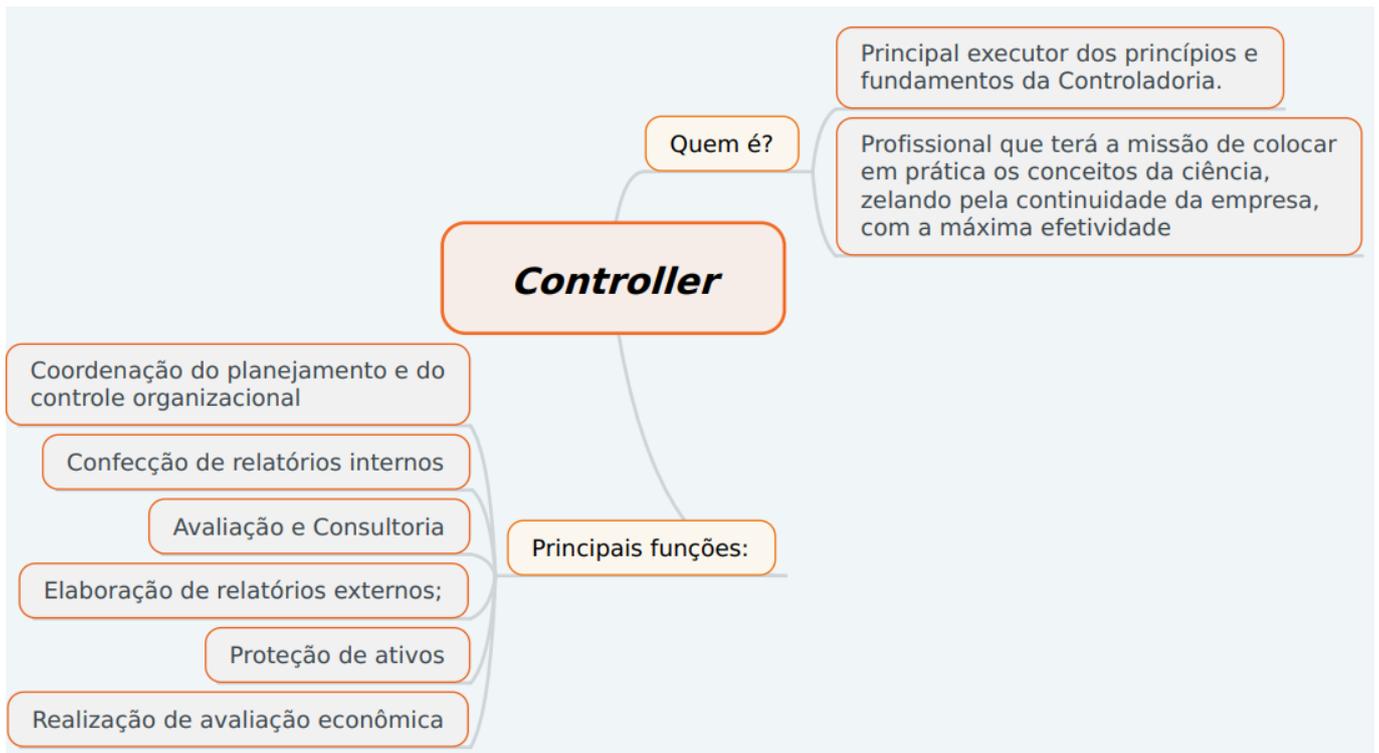
✓ Importante: parte da literatura se abstém de relacionar o planejamento tático com uma espécie isolada. Isso na medida em que, situado na zona intermediária, acaba trazendo conceitos e características enquadráveis, ora no planejamento estratégico, ora no operacional.

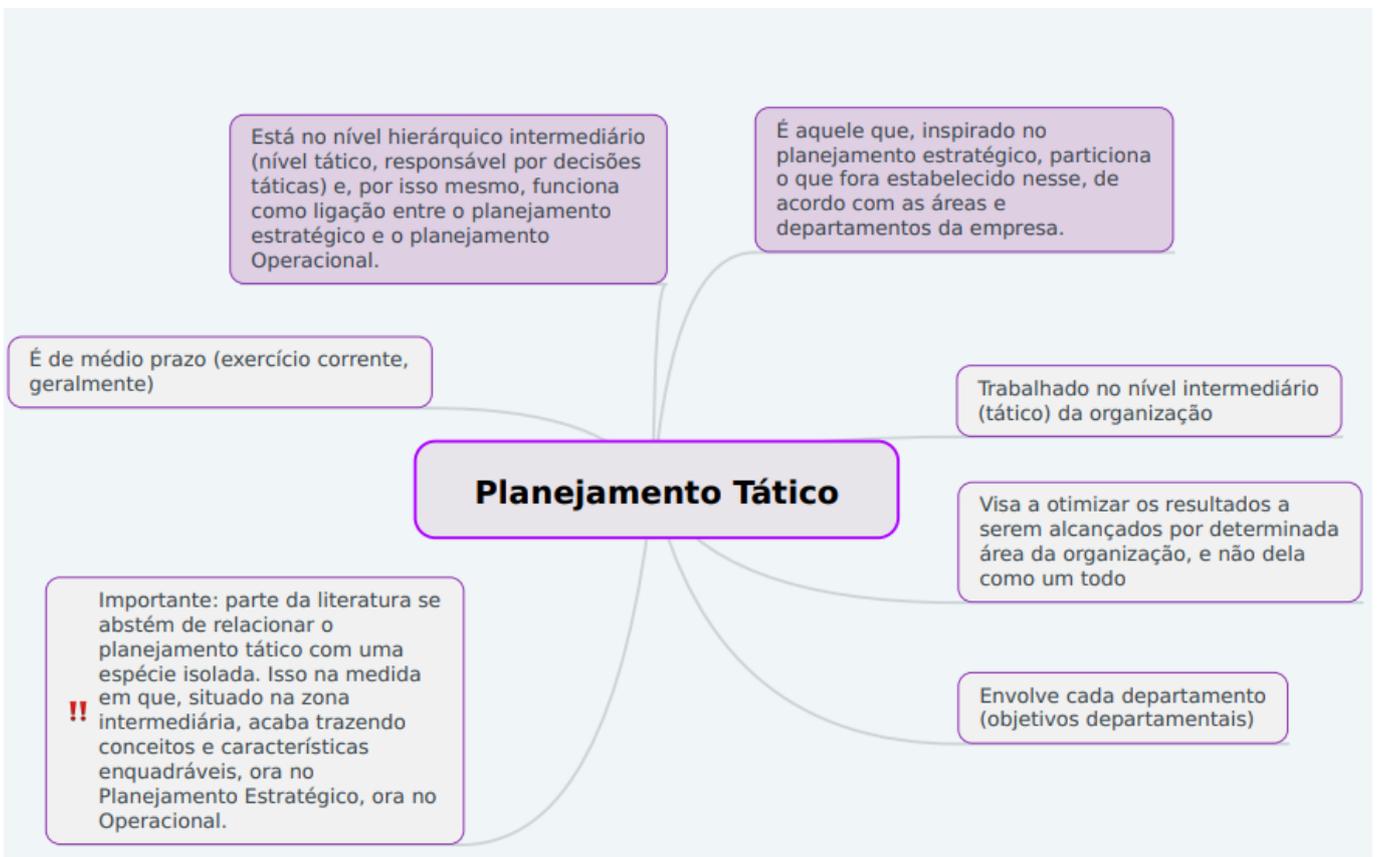
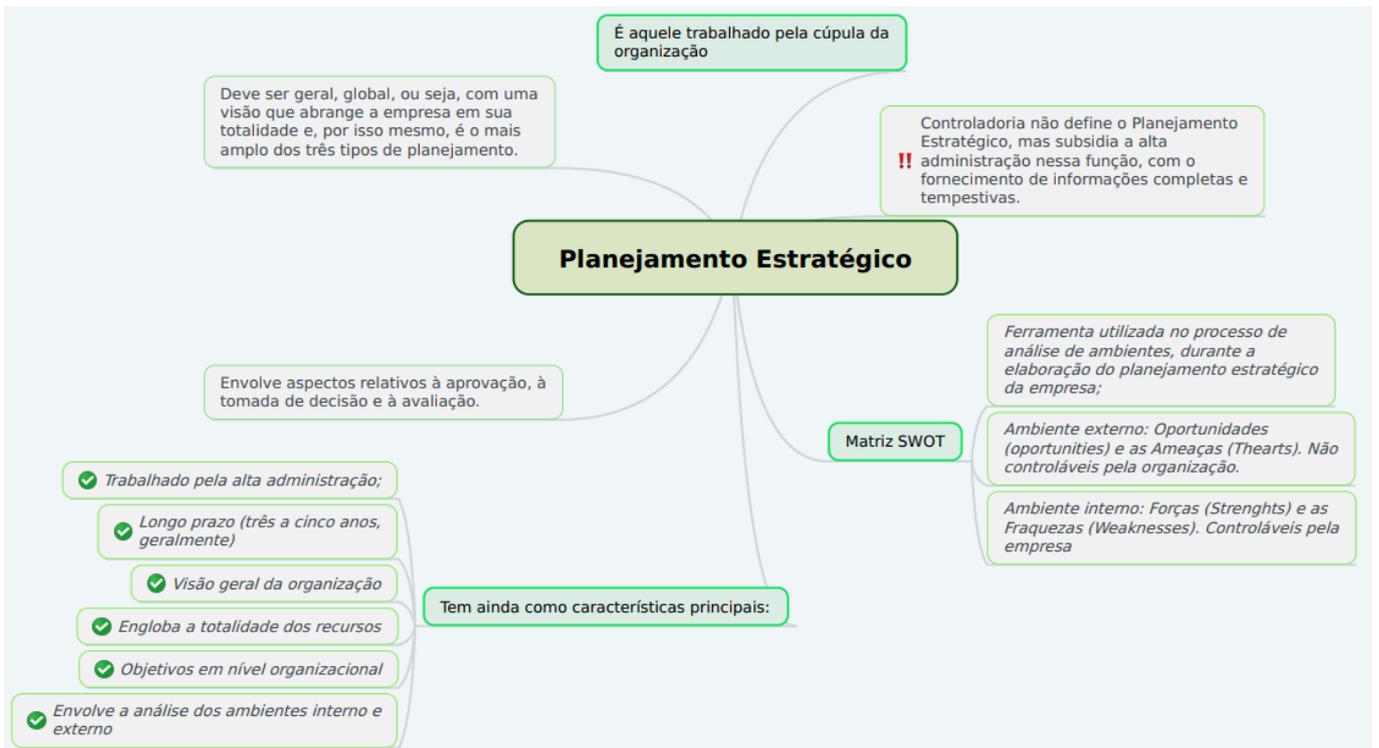
4) Planejamento operacional

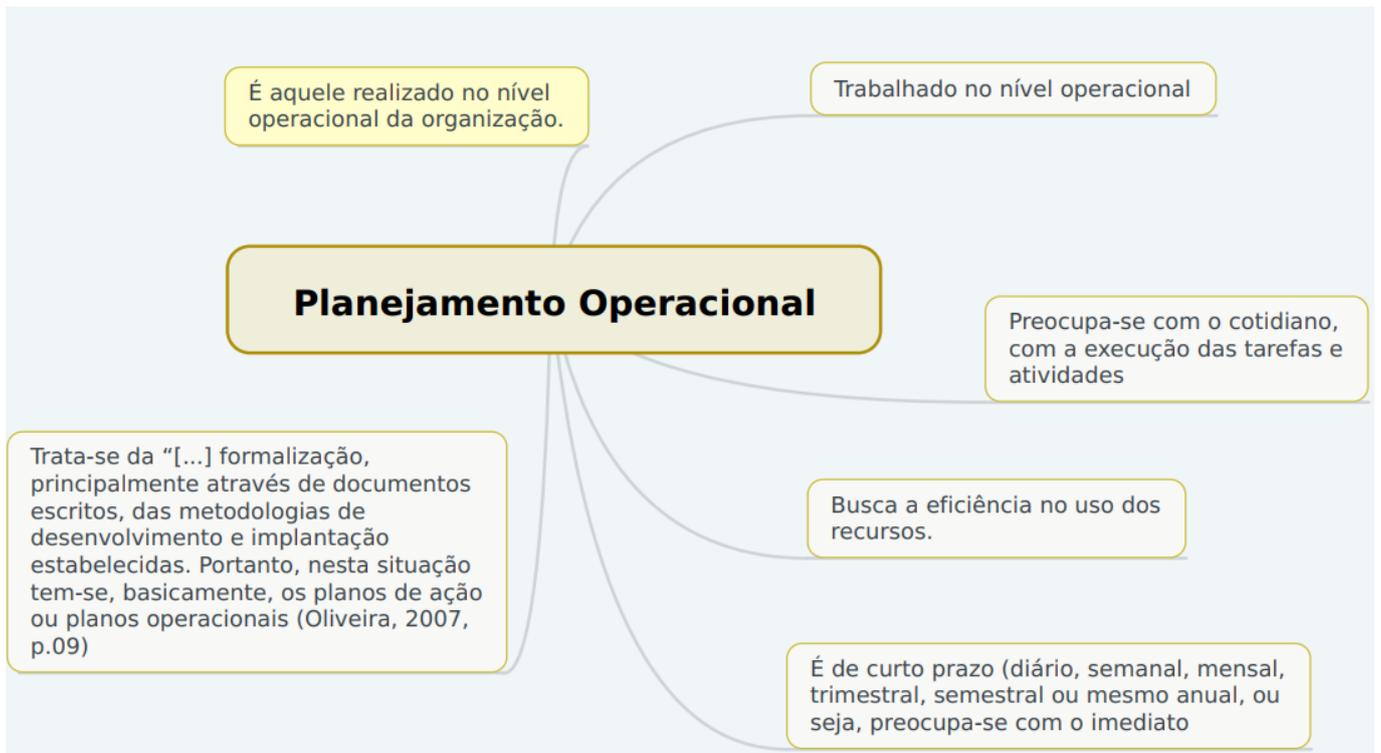
- ✓ O planejamento operacional é aquele realizado no nível operacional da organização. Segundo Oliveira (2007, p.19), trata-se da "[...] formalização, principalmente através de documentos escritos, das **metodologias de desenvolvimento e implantação** estabelecidas. Portanto, nesta situação tem-se, basicamente, os **planos de ação** ou **planos operacionais**.
- ✓ Características principais:
 - É de curto prazo (diário, semanal, mensal, trimestral, semestral ou mesmo anual, ou seja, preocupa-se com o imediato;
 - Trabalhado no nível operacional;
 - Preocupa-se com o cotidiano, com a execução das tarefas e atividades
 - Busca a eficiência no uso dos recursos.

Mapas Mentais









Referências

- ARANTES, Nélio. **Sistemas de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BRUNI, Adriano Leal; GOMES, Sônia Maria da Silva (org.) **Controladoria: conceitos e desafios**. Salvador: EDUFBA, 2010.
- CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da Gestão Econômica - GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 2.ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- Gomes, Adriano. **Contabilidade intermediária**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2010.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MONTOTO, Eugenio. **Contabilidade geral e avançada esquematizado**. 5. ed. - São Paulo: Saraiva Educação, 2018.
- MOREIRA, Elisabete de Abreu e Lima. **Administração geral e pública para concursos**. Salvador: Juspodivm. 2016
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23 ed. São Paulo: Atlas. 2007.
- OLIVEIRA, Luiz Martins de. **Controladoria Estratégica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- OLIVEIRA, Antônio Benedito Silva Oliveira. **Controladoria: fundamentos do controle empresarial**. 2.ed. São Paulo: Saraiva. 2014
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Básica**. 3.ed. rev. e atual. São Paulo: Cengage Learning. 2016
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. 3.ed. rev. e atual. São Paulo: Cengage Learning. 2012
- SCANFONE, Leila. **Guia de Estudo – Planejamento Orçamentário e Controladoria**. Varginha: GEad-UNIS/MG, 2010.
- SCHMIDT, P; SANTOS, J. L. **Fundamentos de controladoria**. São Paulo: Atlas, 2006
- SILVA, Letícia Medeiros da; VELHO, Cassiane Oliveira. **Controladoria: para o exame de suficiência**. São Paulo: EDIPRO, 2012.
- SOUZA, Cristiane Teresinha Domingues de. **A Evolução da Controladoria: um estudo no Brasil**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Economia, Porto Alegre, 2015.