

A Importância da Controladoria no Processo de Tomada de Decisões: Estudo de Caso na Companhia de água e Esgoto do Ceará (cagece)

Maricoeli Gonçalves Tavares
maricoeli@hotmail.com
FAMETRO

ANNA KARINE MONTEIRO DE SOUSA
nanakarine@yahoo.com.br
FAMETRO / CAGECE

SHEILA RAQUEL DE MORAIS LIMA
sheilalima35@hotmail.com
FAMETRO

Andson de Freitas Viana
afranio40@superig.com.br
FAMETRO

NEURISANGELO CAVALCANTE DE FREITAS
neurisangelo.freitas@cagece.com.br
CAGECE

Resumo: Com o cenário de mudanças, as empresas passaram a institucionalizar a controladoria como um instrumento para auxiliar os gestores em suas tomadas de decisões. Essa pesquisa buscou resposta para a seguinte pergunta: Qual o papel da Controladoria na Companhia de Saneamento Básico no Ceará? tem-se como hipótese que a Companhia de Água e Esgoto do Ceará (CAGECE), por meio de sua Gerência de Estudos Estratégicos e Orçamentos (GESOR), que as informações adequadas são garantidas aos usuários para os processos decisórios imprescindíveis para a continuidade da entidade. O objetivo geral é apresentar a importância das informações da controladoria na tomada de decisão da companhia no que se refere ao controle para assegurar a continuidade da missão e a ampliação de investimentos na CAGECE. O paradigma epistemológico utilizado foi o Interpretativismo. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa qualitativa, bibliográfica, descritiva, exploratória, com estudo de caso na CAGECE. O resultado confirmou a hipótese.

Palavras Chave: CONTROLADORIA - SANEAMENTO - CAGECE - -

1. INTRODUÇÃO

O processo de globalização ampliou de forma significativa a economia brasileira, com isso as empresas brasileiras vêm sendo forçadas a se adaptarem a essa realidade. Algumas empresas públicas foram privatizadas, porém algumas empresas ainda ficaram sob a responsabilidade do poder público, podemos citar como exemplo a Companhia de Água e Esgoto do Ceará (CAGECE). A partir de então, foram criadas as agências reguladoras, e essas empresas passaram a ser fiscalizadas com mais rigor. Diante deste cenário de mudanças, as empresas sentiram a necessidade de controlar melhor a gestão de seus negócios, passando então a institucionalizar a controladoria, como um instrumento para auxiliar os gestores em suas tomadas de decisões. O presente estudo aborda a controladoria explicando sua importância no contexto de uma empresa de economia mista do setor de saneamento básico localizada no Ceará.

No início do corrente ano, novas alterações na Lei de criação da Cagece foram discutidas e em 23 de abril de 2013 ocorreram alterações na Lei 9.499/71 – Lei de Criação da CAGECE – aprovada pela Assembléia Legislativa do Ceará. As alterações da Lei trazem como principais benefícios a ampliação da atuação econômica e geográfica da CAGECE - que poderá explorar toda a cadeia produtiva do saneamento (água, esgoto, drenagem e resíduos sólidos), além da atuação em atividades de geração e comercialização de energia, em todo o Estado do Ceará, em outros Estados da federação brasileira e no exterior.

Com o cenário atual de crescimento da Companhia e visando a realização de sua missão, de seus objetivos estratégicos e de sua estrutura organizacional essa pesquisa pretende responder a seguinte questão: **Qual o papel da Controladoria na Companhia de Saneamento Básico no Ceará?** Tem-se como hipótese que *a Companhia de Água e Esgoto do Ceará (CAGECE), por meio de sua Gerência de Estudos Estratégicos e Orçamentos (GESOR), que as informações adequadas são garantidas aos usuários para os processos decisórios imprescindíveis para a continuidade da entidade.* O objetivo geral é apresentar a importância das informações da controladoria na tomada de decisão da companhia no que se refere ao controle para assegurar a continuidade da missão e a ampliação de investimentos na CAGECE. Os objetivos específicos são: *(I) identificar como as informações da Controladoria são úteis para auxiliar os administradores nas tomadas de decisões na Cagece, (II) analisar a posição da controladoria no organograma da Companhia.* Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa qualitativa, descritiva, com estudo de caso na Companhia de Água e Esgoto do Ceará (CAGECE).

Assim, estudar a controladoria em uma organização ligada à administração pública indireta após uma mudança organizacional atende a interesses não apenas acadêmicos e profissionais, mas acima de tudo, sociais, pois a eficiência das Companhias ligadas às esferas do Estado contribui para o desenvolvimento do País. Para atender aos objetivos propostos, a pesquisa está estruturada em duas seções relativas ao referencial teórico compostas da seguinte forma: a primeira trata dos conceitos de controladoria, suas funções e o do *controller*, a segunda aborda a tomada de decisão, os conceitos de *staff*, os subsistemas do sistema de informação e a mudança organizacional; metodologia de pesquisa; estudo de caso contendo resultados e discussões; e; conclusão.

2. CONTROLADORIA

A Controladoria é abordada nesse trabalho quanto ao significado para a gestão das entidades e sua importância para a tomada de decisão nas organizações. Os estudos

relacionados à Controladoria demonstram uma forma de progresso dos níveis de como indicadores podem ser melhorados, tanto em nível de planejamento, transparência, controle e responsabilização dos gestores, tudo isso aliado, principalmente, as informações produzidas pela contabilidade.

2.1. CONCEITOS

De acordo com Catelli (2001, p.344), “A Controladoria é uma evolução natural da contabilidade tradicional”. A Controladoria surgiu mediante a necessidade de um sistema contábil mais adequado para ter um controle gerencial mais efetivo nas empresas. Ela foi criada para proporcionar uma melhor compreensão e organização das demonstrações para auxiliar os gestores nas tomadas de decisões. Para que a controladoria consiga desempenhar suas funções, ela precisa se abastecer de informações, que são originadas por diversas áreas da empresa. De acordo com Mosimann e Fisch (1999), a Controladoria tem como finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborar com os gestores em seus esforços de obtenção da eficácia de suas áreas quanto aos aspectos econômicos, e assegurar a eficácia empresarial, também sob aspectos econômicos, por meio da coordenação dos esforços dos gestores das áreas.

A Controladoria tem a finalidade de dar suporte, para as tomadas de decisões dentro de uma empresa, ele utiliza as demonstrações feitas pela contabilidade, faz as análises dos dados ligados ao orçamento e ao planejamento empresarial para depois dar o seu parecer. Ela também pode utilizar-se de quaisquer outras ferramentas de informação, pode se apoiar nas informações geradas pela administração da produção, da estrutura organizacional e também da administração financeiro. Catelli (2001) menciona que, a Controladoria não pode ser vista como um processo, voltado ao como fazer. Devemos cindi-la em dois vértices: o primeiro como ramo do conhecimento responsável pela instituição de toda a base conceitual, e o segundo como função administrativa, respondendo pela divulgação do conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informações. A Controladoria é utilizada para dar suporte aos administradores das empresas, não importando em que área as informações serão utilizadas, o *controller* agirá como um tradutor das demonstrações contábeis.

Segundo Padoveze (2010), a controladoria é responsável pelo sistema de informações contábil gerencial da empresa, e tem como missão assegurar o resultado da companhia. Por tanto ela deve, atuar fortemente em todas as etapas do processo de gestão da empresa. E além das funções gerenciais, deve assumir as funções regulatórias, normalmente vinculadas aos aspectos contábeis societários e de legislação fiscal. De acordo com Koliver (2005), a Controladoria consiste em um corpo de princípios e conhecimentos referentes a gestão econômica. Pode ser considerada sob dois enfoques: (1) Como instrumento administrativo com uma missão, função e princípios norteadores eteterminados no modelo de gestão do sistema da empresa; e (2) como um campo de conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos originados de outras ciências. Para Oliveira et. al (2011), a função da Controladoria é auxiliar as diversas gestões da empresa, abastecendo mensuração das escolhas econômicas e, por meio da visão sistêmica, unificar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório. Perante essa informação, pode-se afirmar que o *controller* exerce influencia na organização à medida que orienta os gestores para que conservem sua eficácia e da organização.

As responsabilidades e as atividades básicas da Controladoria incluem planejamento, controle e avaliação de desempenho, elaboração e interpretação das informações, a contabilidade em geral e outras atividades que implicam no desempenho empresarial. Para



Catelli (2001) a Controladoria enquanto ramo de conhecimento, apoiada na Teoria da Contabilidade e numa visão multidisciplinar, é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção de sistema de informação e Modelos de Gestão Econômico, que supram adequadamente as necessidades informativas dos Gestores e os induzem durante o processo de gestão, quando requerido, a tomarem decisões ótimas. A Controladoria é um segmento que pode ser exercido em várias áreas e principalmente pela contabilidade, tudo dependerá da visão dos tomadores de decisões, e do enfoque dado pelos gestores e responsáveis pelo suprimento das informações. De acordo com Figueredo e Caggiano (2008), a 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 eficácia.

Segundo Oliveira et. al (2011), entende-se por Controladoria como o setor responsável pelo projeto, preparação, implementação e sustentação do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade, com ou sem finalidades lucrativas, sendo avaliada por muitos autores o atual estágio evolutivo da Contabilidade. Quando se fala em sistema integrado de informações não podemos nos distanciar de um sistema de informações bem estruturado, de forma que seja capaz de responder sobre receitas, despesas, sobre o patrimônio econômico, financeiro, social e outros. Catelli (2001), afirma que a Controladoria vista como unidade administrativa é responsável pela coordenação e disseminação da tecnologia da gestão (teoria, conceitos, sistemas de informações) e também como órgão que reúne esforços dos demais gestores para conduzir à otimização do resultado global da organização.

De acordo com Nascimento e Reginato (2010), a constituição do controle organizacional está vinculada à capacidade da alta administração da empresa de reunir suas áreas e os gerentes em volta de um único objetivo, com o intuito de facilitar a gestão da empresa a partir do monitoramento e acompanhamento dos desempenhos desses profissionais, investigando e diagnosticando as razões para que os eventuais desvios ocorram entre os resultados e perspectivas esperadas. Garcia (2010) apresenta: a Controladoria como o setor responsável pela preparação e excursão de um sistema integrado de informações operacionais e financeiras para, a partir das demonstrações contábeis e baseadas em uma estrutura adequada de controles internos, suprir os gestores com instrumentos de análise e controle gerencial, permitindo o alcance das metas organizacionais impostas pela administração. Segundo Catelli (2001), a Controladoria é uma área coordenadora das informações sobre gestão econômica; entretanto ela não substitui a responsabilidade dos gestores por seus resultados obtidos, mas busca aconselha-los à otimização do resultado econômico.

Entende-se que a Controladoria coordena o processo de planejamento das diversas áreas e atividades organizacionais, através de um sistema de informações que apoia todas as fases do processo decisório, para facilitar a ação dos gestores em suas rotinas de tomada de decisões. Oliveira et. al (2011) considera que a Controladoria pode ser compreendida como o departamento responsável, pelo projeto elaboração, excursão e manutenção do sistema integrado das informações operacionais, contábeis e financeiras de certa entidade, com ou sem finalidades lucrativas, sendo considerada por muitos autores como o atual estágio evolutivo da Contabilidade. Ademais Catelli (2001, p.348) reforça que “É Responsabilidade da Controladoria ser a indutora dos gestores, para à melhora das decisões, pois a atuação envolve implementar um conjunto de ações cujos produtos materializam-se em instrumentos disponibilizados aos gestores”. Por fim, Garcia (2010) refroça que a Controladoria não necessita somente das informações contábeis, mas também das informações geradas pelos

diversos gestores da empresa, tornando assim a contabilidade totalmente condicionada às ações dos profissionais que ocupam outras gerências da empresa.

Diante dos posicionamentos dos autores pode-se compreender que as empresas são compostas por dados inter-relacionados, que trabalham unidos, com objetivos determinados, formando assim um sistema de informação. Desta forma, não se considera um sistema de informação, onde as partes trabalham separadas, pois é a simples agregação de suas partes, as conexões e interações entre os seus elementos que o competem.

2.2 FUNÇÕES DA CONTROLADORIA

De acordo com Nascimento e Reginato (2010), podemos justificar que a Controladoria tem como função primordial o controle, o planejamento e o orçamento, o seu principal papel, é por meio de informações, assessorar, orientar investigar e diagnosticar as razões para as ocorrências de eventuais desvios entre os resultados alcançados e os esperados, indicando as correções quando necessário, apontando as melhores opções para as tomadas de decisões nos diversos segmentos e departamentos de uma instituição, contribuindo para o fortalecimento dos controles internos dos custos, otimização de recursos e ampliação de sua capacidade de investimento e principalmente colocar em prática o princípio contábil da continuidade, assegurando bons resultados para a empresa.

De acordo com Coronado (2006, p.24), “É tarefa da Controladoria desenvolver procedimentos de conciliação para efeito de utilização pelos usuários, tais como: planos de contas, normas e procedimentos, critérios de rateios, etc”. Dessa maneira, Figueredo e Caggiano (2008) fundamentam que o papel da Controladoria como órgão administrativo é zelar pelo bom desempenho da empresa, administrando as sinergias existentes entre as áreas em busca de maior grau de eficácia empresarial - ou seja, “A controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial” (FIGUEREDO; CAGGIANO, 2008, p.11).

A função da Controladoria é promover a conexão entre as áreas da empresa, por meio do fornecimento de dados que facilitam a otimização da gestão e a eficácia dos recursos. De acordo com Oliveira et. al (2011) a Controladoria assume o papel de observar e controlar a cúpula administrativa, preocupando-se constantemente com a avaliação de eficácia e eficiência dos vários departamentos no exercício de suas atividades. Portanto, ela acaba por fornecer os dados e as informações planejadas e pesquisadas, buscando sempre mostrar a essa mesma cúpula os pontos de estrangulamento presentes e futuros que põem em perigo ou reduzem a rentabilidade da empresa.

Catelli (2001) enfatiza que: na Controladoria suas funções estão ligadas a um conjunto de objetivos decorrentes da missão e, quando desempenhadas, viabilizam o processo de gestão econômica. As funções desempenhadas são: (a) subsidiar o processo de gestão, (ajudar na adequação do processo à realidade da empresa, monitorando o processo de elaboração do orçamento, e respectiva consolidação, nas diversas áreas de responsabilidade da empresa). (b) apoiar a avaliação de desempenho, (elaborando a análise econômica das áreas, a análise de desempenho dos gestores, análise de desempenho econômico da empresa, avaliar o desempenho da própria área). (c) apoiar a avaliação de resultado, (elaborando a análise de resultado econômico dos produtos e serviços, monitorando e orientando o processo de estabelecimento de padrões, avaliando o resultado de seus serviços). (d) gerir os sistemas de informações, (definindo a base de dados que permita a organização da informação necessária a gestão, elaborando modelos de decisão para os diversos eventos econômicos, padronizando

e harmonizando o conjunto de informações econômicas. (e) atender aos agentes do mercado, (analisando e mensurando o impacto das legislações no resultado econômico da empresa).

A Controladoria afeta tudo o que é essencial para uma organização ou unidades de negócio, para cultivar sua capacidade competitiva e aumentar suas vantagens em relação aos concorrentes. A Controladoria tem como foco os resultados empresariais e avalia a eficácia da empresa através dos resultados periódicos obtidos. Garcia (2010) sugere que os resultados obtidos reflitam as decisões de investimento tomadas, e, conseqüentemente, a controladoria assume o papel de avaliar o desempenho das decisões tomadas. Dessa maneira, entende-se, principalmente, que o objeto da Controladoria é o estudo e a prática das funções de planejamento, controle, registro e divulgação dos fenômenos da administração econômica financeira das empresas em geral (OLIVEIRA et al., 2011). Portanto, cabe a Controladoria otimizar os resultados econômicos da empresa, por meio da definição de um modelo de informações baseado na estrutura organizacional e no modelo de gestão definido pela empresa, assessorando, fornecendo mensurações sobre as alternativas do negócio utilizando para isso dados confiáveis com o objetivo de subsidiar as tomadas de decisões geradas com visão sistêmica e integradora.

2.3 CONTROLLER

O “*Controller*” é um profissional que analisa os números, informações contábeis e operacionais reunindo todas as informações quantitativas necessárias, como, rentabilidade, taxas, investimentos, resgates, despesas, captação, empréstimos, riscos, etc. Ele tem pleno conhecimento da vida financeira da empresa. De uma forma geral, a função do *controller* é de orientar as diversas áreas no sentido de que todos se comprometam com os resultados e com os objetivos da organização. O *controller* é o chefe da contabilidade, aquele que supervisiona e mantém os arquivos financeiros formais da empresa, embora suas funções não tenham que restringir apenas as funções contábeis e o que mais se espera é que ele amplie sua atuação ao desenvolvimento da contabilidade em aplicações gerenciais. (FIGUEREDO; CAGGIANO, 2008).

De acordo com Figueredo e Caggiano (2008), o *Controller* é o Gestor encarregado do departamento de Controladoria; seu papel é, por meio do gerenciamento de um eficiente sistema de informações, 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. Ainda de acordo com Figueredo e Caggiano (2008), o profissional da Controladoria precisa ter algumas habilidades para conseguir exercer a profissão, podemos citar o conhecimento profundo ao ramo de atividade da empresa; habilidades para analisar os dados contábeis e estatísticos, ter facilidade para se expressar bem, tanto oralmente como por escrito e profundo conhecimento dos princípios contábeis e das implicações fiscais que afetam o resultado empresarial. O *controller* tem papel preponderante no auxílio aos gestores da empresa na implantação das melhores práticas de controle, até mesmo porque ele tem interesse que tais controles sejam exercidos da melhor maneira possível, para garantir as informações com integridade, que por sua vez, alimentarão a contabilidade. (GARCIA, 2010). Já para Oliveira et. al (2011), o moderno *controller* deve ter uma visão proativa, capacidade de prever os problemas que poderão surgir, ser mantenedor das informações necessárias para as tomadas de decisões, fornecer as informações específicas a cada usuário e prepará-las na linguagem do executivo que as recebe, elaborar relatórios da forma mais rápida possível, gerando informações atualizadas e confiáveis e ser imparcial e justo em suas críticas e comentários.

Diante dessas afirmações podemos discernir que o *Controller* exerce influência à organização à medida que norteia os gestores para que mantenham sua eficácia e a da organização. Garcia (2010) enfatiza alguns requisitos, que o mercado de trabalho exige para um *controller*: (a) elaboração do planejamento financeiro; (b) confecção de relatórios gerenciais visando dar suporte à diretoria para a tomada de decisões; (c) revisão e implementação de processo de controles; (d) controle, análise e consolidação dos relatórios financeiros mensais; (e) coordenação do planejamento estratégico, construção de cenários econômicos e análise competitiva; e (f) análise de viabilidade econômica de projetos e investimentos. Ainda de acordo com Garcia (2010), mesmo com a aptidão de expressar claramente à administração com informações benéficas e que adicionem valor aos negócios da companhia, através de relatórios gerenciais objetivos e sucintos, o *controller* deverá ter o poder de influenciar os demais gestores sobre os benefícios, riscos, e as restrições na decisão de se praticarem controles internos, bem como na maneira como esses controles devem ser realizados. Diante das afirmações expostas, podemos perceber a necessidade que um *controller* apresenta em ser um profissional com ampla formação e de comportamento adequado para lidar com várias situações que a função lhe exige. De acordo com Padoveze (2010, p.36): “O papel do *controller* é o de monitoramento do plano de ação da empresa, fazendo a avaliação coordenada da atuação de todos os gestores, sempre com o foco no desempenho e nos resultados, global e setorial”. O *controller* atua como um influenciador junto aos gestores, para ajudá-los nas tomadas de decisões, ele monitora o planejamento no sentido de procurar alcançar as metas da empresa. Após explicação identificamos que a Controladoria é a área que implanta e acompanha, regula os sistemas de controle proporcionando ao usuário da informação contábil a transparência das informações para a tomada de decisões.

3. TOMADA DE DECISÃO

De acordo com Caravantes et. al (2010), o processo de tomada de decisões vincula-se mais estreitamente ao planejamento, uma vez que todo planejamento envolve tomar decisões. Na realidade só se planeja com um objetivo: aprimorar o processo decisório. Podemos assegurar então, que tomada de decisão é uma escolha que temos que fazer quando nos defrontamos com múltiplas alternativas, ou diversas opções num curso de ação. Segundo Robbins (1999) a Tomada de Decisão ocorre como uma reação a um problema. Isto é, existe uma discrepância entre alguns estados de coisas atuais e algum estado desejado, demandando considerações de cursos alternativos de ação. Para Caravantes et. al (2010), tomar decisões é o método de indicar uma alternativa entre várias. Logo, quando gerentes tomam decisões, eles adaptam uma série de escolhas potencialmente viáveis e sugerem aquela que esperam ser a melhor em particular para a circunstância. Tomada de decisão e resolução de problemas são métodos rapidamente distintos, mas mesmo assim estão inter-relacionados. A tomada de decisão fundamenta o trabalho de um administrador. De fato, administrar toma muitas decisões sobre os mais diversos assuntos, diariamente, e a qualidade dessas decisões tem impacto muito significativo no desempenho da organização. Ante o exposto, a tomada de decisão não é um processo trivial e fácil já que cada alternativa de decisão está diretamente associada à incerteza de suas consequências e impactos. (SOBRAL, 2008).

Guimarães e Évora (2004) apontam, a tomada de decisão é analisada como a função que caracteriza a atuação da gerência. Independentemente do aspecto da decisão, este modo deve ser produto de um processo sistematizado, que abrange o estudo do problema a partir de um levantamento de dados, produção de informação, estabelecimento de propostas de soluções, escolha da decisão, viabilização e implementação da decisão e análise dos resultados obtidos. Para que o processo de tomada de decisão seja utilizado da melhor forma,

com mais aproveitamento e resultado é necessário determinar metas, os objetivos a serem alcançados e depois as ações relevantes para quem tomará a decisão. Para Guimarães e Évora (2004), nos vários modelos de decisão estudados é possível reconhecer que a decisão nem sempre é resultado de um processo sequencial, estruturado e dirigido para uma única solução. Mas é possível afirmar que a informação é um recurso primordial para a tomada de decisão e que, quanto mais estruturado for este processo, como no caso dos modelos racionais e de processo, mais indicado se faz o uso de sistemas de informação que possam responder às demandas e necessidades informacionais do decisor.

As decisões a serem tomadas dentro de uma empresa são importantes, e são tomadas dentro de um conjunto de fatores internos e externos da empresa, para identificar várias alternativas para solucionar as dúvidas existentes. Por isso os tomadores de decisões precisam utilizar de todas as informações possíveis e cabíveis dentro da empresa, para traçar estratégias de desempenho em resistência às restrições, diminuindo a vulnerabilidade das atividades de sua equipe de trabalho. De acordo com Figueredo e Caggiano (2008), a informação é o componente básico das decisões, e a Contabilidade é um sistema de informações especializado, de base financeira, que possibilita aos usuários alocações mais eficientes dos recursos sob sua responsabilidade. A contabilidade, não é, pois, um sistema que encontra finalidade em si mesmo, existe para os tomadores de decisões a utilizarem. O ponto fundamental que se destaca aqui é que as atividades contábeis (coleta, processamento e comunicação da informação) devem estar voltadas aos interesses do usuário e de suas decisões. Para tanto, Angeloni (2002) afirma que não há uma fórmula certa para a tomada de decisões corretas na empresa. Na organização tradicional, as decisões são tomadas por um grupo que se perpetua no poder através de um amplo processo de alianças, provocando distanciamento do macro objetivo e perda de informação. Um elemento essencial para este processo de tomada de decisões é a expectativa de um comportamento individual maduro, tanto social quanto moral. Com efeito Oliveira et. al (2011, p.10) destacam que “O processo decisório é influenciado pela atuação da controladoria por meio das informações de planejamento e controle”. É importante que o processo de tomada de decisão esteja em perfeita harmonia com o processo de gestão, que os resultados esperados de uma tomada de decisão estejam de acordo com os resultados planejados pela empresa.

3.1. CONCEITOS DE STAFF

Staff são órgãos de assessoria e ligam-se indiretamente aos objetivos básicos da organização através dos setores de linha e sua autoridade é apenas funcional. Conforme Fayol (2000), os órgãos de staff não possuem autoridade de cargo conferido pela estrutura organizacional. Mas para entender o que é staff precisamos entender o que é setor de linha, que também segundo Fayol são os órgãos responsáveis pelo alcance dos objetivos básicos da organização, possuindo autoridade pela posição ocupada na estrutura organizacional. O setor de staff não possui autoridade de comando em relação aos setores de linha. Sua autoridade, chamada autoridade de staff, é autoridade de especialista e não autoridade de comando. Autoridade de staff é a forma de autoridade atribuída aos especialistas de staff em suas áreas de atuação e de prestação de serviços. A autoridade de staff é mais estreita e inclui o direito de aconselhar, recomendar e orientar. A autoridade de staff é uma relação de comunicação. Os especialistas de staff aconselham os gerentes em suas áreas de especialidade.

3.2. OS SUBSISTEMAS DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO CONTÁBIL

Para que a controladoria tenha um bom desempenho se faz essencial um eficaz sistema de informação. “O Sistema de Informação Contábil, é o meio que o contador gerencial ou

controller utilizarão para efetivar a Contabilidade e a informação contábil dentro da organização, para que a Contabilidade seja utilizada em toda a sua plenitude”. (PADOVEZE, 2010). A Controladoria trabalha basicamente com informações, e para que se tenham esses subsídios com precisão, ela necessita de se aliar a um sistema de informações, para que possam unir e integrar todos os subsistemas componentes dos sistemas operacionais da empresa. A base para elaboração de um sistema de informações contábil é necessariamente focada nos conhecimentos contábeis, e todas essas informações devem ser Úteis à administração, para que possam dar suporte aos tomadores de decisões.

3.3. MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Atualmente a Companhia de Água e Esgoto do Ceará, transcorre por uma mudança organizacional, em que a Controladoria está inserida nesse processo de mudança. De acordo com Rodrigues et. al (2010, p.8), “O processo de mudança organizacional pode incidir sobre vários aspectos, nomeadamente sobre a estrutura, as tarefas, a tecnologia, a reengenharia, os comportamentos, a cultura e os produtos ou serviços.”.

Podemos dizer que a mudança organizacional, não é originada por um único fator, ou seja, ela pode ser ocasionada por diversos fatores, de acordo com a visão a qual se pretende mudar, pode ser levado em consideração, até os fatores externos da organização. Segundo Kisil (2002, p.15), “No processo de Mudança Organizacional cada membro da organização deve obrigatoriamente ser envolvido. Gerentes, supervisores ou chefes de equipe são chamados para liderar e conduzir algum aspecto do processo.” A mudança organizacional abrange toda a organização, geralmente ocorrem às mudanças pela necessidade que a empresa “sente” em criar um diferencial, na procura de maximizar a qualidade de seus produtos ou serviços. Com a visão de maximizar seus serviços a CAGECE, mudou toda a sua composição organizacional, que pode ser evidenciada no estudo de caso a seguir descrito.

4. METODOLOGIA

O paradigma epistemológico utilizado foi o Interpretativismo, devido à pesquisa ter buscado dados na realidade estudada, ter analisado e interpretado esses, validando ou rejeitando a hipótese levantada.

Para a classificação desse estudo, toma-se, inicialmente, como base a taxionomia de Vergara (2007), que classifica a pesquisa em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória e descritiva. Exploratória, porque investiga de forma incipiente aspectos relacionados à importância da Controladoria no contexto de uma empresa de economia mista, no contexto específico da Companhia de Água e Esgoto do Ceará. Descritiva, porque visa identificar como as informações da Controladoria são úteis para auxiliar os administradores nas tomadas de decisões, descrevendo a posição da Controladoria no organograma da Companhia e explorando aspectos ressaltados como críticos, tais como as correções de possíveis deficiências nas informações colhidas.

Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica, uma vez que se apóia no levantamento da literatura pertinente junto a livros, dissertações, periódicos e anais de eventos, tendo sido realizada por meio de estudo de caso. É, também, documental, dado que se fundamenta, parcialmente, em dados obtidos no Relatório Anual (2012), em atas de reuniões do Conselho de Administração (2012-2013), etc. É, em especial, uma pesquisa telematizada, pois utiliza prioritariamente, dados e informações coletados diretamente da *intranet* e do *website* oficial da empresa.

Ressalta-se que, adicionalmente, foi realizada uma visita técnica à empresa, ocasião em que se fez entrevistas, não estruturada, com seus gestores seniores, abordando-se questões relativas à gestão e a tomada de decisão, temas que constituem, em grande parte, o foco desse trabalho. Quanto à natureza dos dados, a pesquisa configura-se como qualitativa. A escolha de uma pesquisa qualitativa implica estabelecer, *a priori*, que o resultado final não se volta para a generalização, mas para a compreensão de uma dada realidade, sob uma determinada perspectiva.

A relevância deste estudo está na aplicação da controladoria na gestão das organizações e na identificação de sua importância para a tomada de decisões, observadas por meio do estudo de caso na Cagece, uma empresa de economia mista com atuação em 149 municípios dos 184 que compõem o Estado do Ceará.

5. ESTUDO DE CASO: A COMPANHIA DE ÁGUA E ESGOTO DO CEARÁ (CAGECE)

A CAGECE é uma sociedade de economia mista, criada pela Lei Nº 9.499, de 20 de julho de 1971, vinculada diretamente à Secretaria das Cidades, e faz parte da administração indireta do Governo do Estado do Ceará, ela tem como finalidade a prestação dos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário em todo o Estado. Ficando delegada a companhia as atividades de planejar, projetar, executar, ampliar, manter e explorar industrialmente os sistemas de água e esgoto. Fixar e arrecadar tarifas, proveniente dos serviços prestados, promovendo reajustamentos periódicos de modo que atenda à cobertura da amortização dos investimentos, custo de operação e manutenção e acúmulo de reservas para expansão dos sistemas. Realizar outras atividades que, direta ou indiretamente, explicita ou explicitamente, digam com os seus objetivos.

A Lei Nº 9.499, de 20 de julho de 1971, que trata da criação da CAGECE, foi reformulada no dia 02 de maio de 2013, por meio da Lei nº 15.348, seu novo texto aborda a autorização para geração e comercialização de energia, para si ou para terceiros, derivada ou não do aproveitamento de subprodutos dos processos relacionados aos serviços de saneamento. Também foi autorizada a realização, mediante pregão ou concorrência, no que couber, chamamento público para a seleção de interessados na constituição de parcerias e empreendimentos no âmbito do seu objeto social, por meio da constituição de Sociedade de propósito específica ou outra forma jurídica, para o cumprimento desses objetivos.

Ainda de acordo com a Lei Nº 9.499, fica o Estado do Ceará autorizado a firmar Convênios de Cooperação com outros entes públicos, para a gestão associada de serviços públicos de saneamento básico, independentemente de estarem tais entes em microrregiões, aglomerados urbanos ou regiões metropolitanas instituídas no âmbito do Estado do Ceará, ficando a Companhia de Água e Esgoto do Ceará incumbido da execução dos serviços delegados por meio de Contrato de Programa. A transferência de encargos, serviços, pessoal e bens necessários à prestação dos serviços, bem como os aspectos econômicos e técnicos da delegação, serão disciplinados no próprio Convênio de Cooperação e Contrato de Programa, respeitada a legislação respectiva. Embasada na reformulação dessa lei, a Companhia acrescentou seus serviços, passando agora a operar, além de água e esgoto, os serviços de drenagem e resíduos sólidos.

Diante das alterações perpetradas a lei de criação da CAGECE, a alta administração da companhia determinou o acréscimo nos seus serviços, antes do dia 02 de maio de 2013, a companhia só prestava serviços de água e esgoto, sendo que de agora em diante a empresa

passará a trabalhar também com drenagem e resíduos sólidos. A Companhia tem como missão contribuir para a melhoria da saúde e qualidade de vida, provendo soluções em saneamento básico, com sustentabilidade econômica, social e ambiental. Sua visão é estar entre as três melhores empresas no seu setor de atuação, com gestão focada no cliente e na contínua transformação para sustentabilidade e competitividade. O objetivo do seu negócio é o desenvolvimento de soluções em saneamento básico. Os clientes direcionados são pessoas físicas, entidades comerciais e industriais, organizações não governamentais e órgãos públicos. Os Valores expressam os princípios e convicções que orientam o relacionamento da CAGECE com seus clientes, fornecedores, funcionários, acionista, parceiros, concorrentes, governo e sociedade. E por fim tem como estratégia o desenvolvimento e crescimento de mercado com sustentabilidade econômico-financeiro e excelência operacional.

5.1 A CONTROLADORIA NA CAGECE

Por ser uma sociedade de economia mista e sendo o governo do estado controlador com um percentual de 85,65% de suas ações, a alta administração da companhia pode vir passar por mudanças, essas geralmente acontecem no intervalo de tempo de quatro anos. Observou-se que no início do ano de 2013 houve mudanças consideráveis na estrutura organizacional da empresa, em consequência a essas mudanças o organograma da companhia sofreu modificações, aconteceu então uma diminuição na quantidade de gerencias e a criação de coordenações. Essas mudanças refletiram diretamente na Controladoria da Companhia. Segundo Nascimento e Reginato, (2010) abrange como construção do controle organizacional a conexão ligada à capacidade da alta administração da empresa de agrupar suas áreas e os gerentes em volta de um único objetivo, com o intuito de promover a gestão da empresa a partir do monitoramento e acompanhamento das atuações desses profissionais, averiguando e diagnosticando as razões para os eventuais desvios ocorram entre os resultados e perspectivas esperadas. No modelo anterior a Controladoria da empresa estava alocada na Gerência de controladoria da CAGECE (GCONT), a qual tinha como missão planejar, controlar e organizar as atividades contábeis, econômicas, orçamentárias, operacionais e patrimoniais, visando disponibilizar informações que possibilitem aos gestores e órgãos fiscalizadores a avaliação sistemática do desempenho da CAGECE, suas atribuições eram organizar e reportar dados e informações contábeis, gerenciais e estratégicas para os tomadores de decisão; Manter monitoramento permanente sobre os controles internos, no âmbito contábil, econômico, orçamentário, gerencial e fiscal das diversas atividades da organização; Assegurar a otimização do resultado econômico da organização; Controlar e elaborar demonstrativos financeiros de todos os registros contábeis; Elaborar e monitorar o planejamento fiscal e tributário, apurar e calcular tributos; Treinar as áreas de negócios da Companhia quanto às análises gerenciais e estratégicas.

A gerência mantinha relação direta com a diretoria da presidência, conselho fiscal, conselho de administração e todas as unidades organizacionais da CAGECE, cabia a GCONT dá suporte e mantê-las informadas. A gerencia de controladoria também tinha por obrigação repassar informações para alguns órgão, como por exemplo: Comissão de Valores Mobiliários (CVM) Governo do Estado; Prefeitura Municipal; Junta Comercial do Estado do Ceará (JUCEC) Secretaria de Controladoria (SECON); Agências Reguladoras do Estado do Ceará; Associação das Empresas de Saneamento Básico Estadual (AESBE) Demais instituições envolvidas nos assuntos pertinentes em seu campo de atuação. E dá suporte aos auditores Independentes. A GCONT se dividia em três supervisões: Supervisão de Informações Gerenciais; Supervisão de análise e controles contábeis; Supervisão de Controles Fiscais e Tributários. Cada supervisão tinha uma área contábil de atuação, ficando a primeira com atribuições ligadas à área de controladoria e as demais com atribuições contábeis e fiscais.

5.2. SUPERVISÃO DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS

A controladoria da CAGECE de fato era realizada nessa supervisão, o fornecimento de todas as informações demandadas pelos órgãos externos e internos da Companhia, as informações para subsidiar os gestores da CAGECE nas tomadas de decisões, eram fornecidas pela supervisão de informações gerenciais. A qual tinha como principais atribuições: Mensalmente, a Companhia realizava um encontro dos coordenadores das unidades de negócios da CAGECE, a supervisão tinha como atribuições orientar os gestores das unidades de negócios e serviços quanto à correta análise dos indicadores econômicos financeiros, sempre com a maior integridade e transparência e tomando como base as informações disponibilizadas no módulo de contabilidade gerencial do ERP e na DRE gerencial regulatória do sistema empresarial de informações (SEI); Também mensalmente, a supervisão de informações gerenciais tinha a obrigação de analisar o resultado corporativo e por unidade de negócio e unidade de serviço para emissão de relatórios de críticas e sugestões e fazia comparativos do realizado com o orçamento; Com base nas análises realizadas mensalmente era elaborado o comentário de desempenho, era nesse comentário onde eram abordados os dados financeiros de cada unidade da companhia. Cabia a GCONT quando julgasse necessário propor melhorias nos modelos de análises das informações contábeis e estratégicas e na integração dos demais sistemas com o sistema contábil; Sempre que requisitada a supervisão devia fornecer subsídios de análises contábeis e estratégicas aos gestores para elaboração do planejamento do demonstrativo de resultado da companhia; Era elaborado o Relatório de Desempenho de Gestão que tinha como objetivo demonstrar a aplicação dos recursos utilizados e os resultados obtidos, dentro da conformidade das leis, regulamentos e normas emanadas das autoridades administrativas competentes. No relatório continha as seguintes informações: desempenho operacional; recursos orçamentário e financeiro; recursos patrimoniais; recursos humanos; tecnologia de informações; recursos materiais, infraestrutura de veículos; relacionamento com os clientes e mercado; diretrizes, políticas e plano de governo; expansão dos serviços, avaliação do desempenho da execução do programa de governo; indicadores de gestão.

A supervisão tinha por obrigação diariamente planejar, elaborar, controlar e monitorar a realização da projeção do demonstrativo de resultado da companhia; ainda era atividades da supervisão, acompanhar e monitorar as análises comparativas dos principais desvios das receitas, dos custos e das despesas em relação ao projetado e ao histórico e emitir recomendações preventivas para evitar distorções nos resultados da companhia; A mais complexa atribuição da supervisão era disponibilizar relatórios de acompanhamento da execução do demonstrativo de resultado projetado para subsidiar as decisões dos gestores, esses relatórios pode-se dizer que eram a unificação de todas as informações da gerência; acompanhava os indicadores de desempenho negociados com os órgãos financiadores, bem como elaborava outros relatórios solicitados pelos mesmos; Elaborava as demonstrações financeiras (DF's), anualmente e trimestralmente (ITR) informações trimestrais que é abordava toda a posição financeira da empresa, nela continha o planejamento estratégico, como se encontrava no mercado, era abordado um comparativo da clientela; o faturamento; o desempenho operacional; o fornecimento da matéria prima no caso a água; receita bruta; gestão de pessoas; os projetos e programas de responsabilidade social; o balanço patrimonial; a demonstração do resultado; demonstração das mutações do patrimônio líquido; demonstração do fluxo de caixa; demonstração do valor adicionado; e as notas explicativas. Essas informações eram exibidas na intranet e no portal da CAGECE, a cada trimestre, eram disponibilizados os ITR's e ao final de cada ano era elaborado as demonstrações financeiras; sempre que eram disponibilizadas novas informações, a supervisão de informações gerenciais precisava atualizar da página da GCONT na intranet e na internet; ainda era responsabilidade da supervisão, diariamente monitorar a importação dos dados gerados nos demais sistemas da



companhia para o sistema contábil e analisá-los através da DRE gerencial regulatória no sistema empresarial de informações (SEI).

A supervisão atualizava mensalmente os Boletins de Informações, o Boletim de Informações Mensais (BIM), nele contém os dados físicos, os dados financeiros os indicadores, e as informações contábeis, o Boletim de Informações Gerenciais (BIG) nesse boletim eram repassadas as informações econômicas, financeiras e informações gerais; E com base nos dados dos BIM's e BIG's, anualmente era atualizado o boletim de informações anual, que continham as informações físicas e financeiras; Sempre que aconteciam modificações no sistema ou nos modos como fazer nas análises, cabia à supervisão treinar as unidades de negócio e unidades de serviço quanto às análises gerenciais e estratégicas; também era atribuição da supervisão de informações gerenciais, enviar anualmente informações relevantes para entidades externas, entre essas entidades destacam-se, informações para associações, revistas e premiações, entre elas podemos citar: Associação das Empresas de Saneamento Básico (AESB) são elaborados relatórios, e nesses são requisitadas informações econômico-financeiro; Revista Dinheiro era coletada informações nas áreas de sustentabilidade financeira, recursos humanos, inovação e qualidade, responsabilidade social e meio ambiente, governança corporativa, essas informações eram repassadas para a obtenção de ranking em cada indicador e no setor de atuação; Revista Melhores e Maiores, as informações, para essa revista eram disponibilizados dados sobre o número de empregados, receita líquida (mercado interno e mercado externo), salários mais encargos sociais; Prêmio Delmiro Gouveia é uma premiação que é oferecida as empresas cearenses, nos setores econômico e social. Também anualmente era elaborado o relatório da administração, esse documento era organizado para apresentar aos clientes e acionistas uma visão geral dos resultados alcançados, abrangendo demonstrações financeiras, com respectivos pareceres de auditores, conselho fiscal e administrativo, além de temas relacionados aos gerenciamentos estratégicos corporativo, operacionais, econômico-financeiros e voltados à responsabilidade sócia ambiental. Preenchimento do formulário de referência, esse era feito anualmente. O Formulário de Referência era o principal e mais completo informe de comunicação e de prestação de contas da companhia a todos os públicos alvos, uma vez que nele estavam reunidas informações relevantes para a compreensão e avaliação da companhia e dos valores mobiliários por ela emitidos, tais como, atividades desenvolvidas, estrutura de controle, fatores de risco, dados econômico-financeiros, comentários dos administradores sobre o desempenho, políticas e práticas de governança corporativa e descrição da composição e da remuneração de sua administração. Preenchimento do Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento (SNIS). Esse formulário também preenchido anualmente é de bastante importância para a Companhia, pois é com base nessas informações em que a CAGECE tem acesso a recursos de investimento em Programas do Ministério das Cidades. A realização desse trabalho demandava bastante tempo, pois as informações são solicitadas a diversas áreas que por sua vez consolidavam as informações conforme descrições enviadas pela GCONT. Essas informações ainda eram trabalhadas para atender a especificações técnicas de preenchimento no programa.

Tendo em vista que a Controladoria é realizada basicamente de informações, e que ela necessita se coligar a um bom sistema de informações para a Gerência, buscando o aperfeiçoamento implantou dois fundamentais bancos de dados que são as suas principais ferramentas de trabalho. A Cagece utiliza o *Enterprise Resource Planning* (ERP), onde são geradas todos as informações, tanto o que se refere ao contábil, quanto os lançamentos fiscais e o Sistema Empresarial de Informações (SEI), que é basicamente a conexão de todas as informações, é no SEI onde estão disponibilizadas as Demonstração do Resultado (DR's). Com base nessas informações eram feitas todas as análises, os preenchimentos de formulários,

os relatórios, enfim todas as atividades da supervisão de informações gerenciais de acordo como já foi citado nesse trabalho. Podemos então mencionar que a GCONT, atuou de acordo com os ensinamentos de Padoveze (2010) onde ele menciona que “O Sistema de Informação Contábil, é o meio que o contador gerencial ou *controller* utilizarão para efetivar a Contabilidade e a informação contábil dentro da organização, para que a Contabilidade seja utilizada em toda a sua plenitude”.

Recentemente a Companhia de Água e Esgoto do Ceará passou por uma mudança organizacional e todo o seu organograma foi mudado, foram criadas coordenações e extintas gerências. Essa mudança se deu de acordo com a resolução 027/13, a partir do dia 06 de maio de 2013, a estrutura organizacional na CAGECE mudou, a controladoria passou a ter um novo posicionamento, anteriormente, a controladoria estava ligada à Diretoria de Gestão Empresarial (DGE), na posição de supervisão, depois da mudança a controladoria passou a fazer parte da Diretoria de Planejamento e Controle (DPC), em uma coordenação denominada Coordenação de Gestão de Informações subordinada à Gerência de Estudos Estratégicos e Orçamento (GESOR), centralizando todas as informações a serem remetidas para os órgãos de controle e demais entidades de acordo com o banco de dados da Companhia, evitando com isso distorções na leitura dos dados publicados pela Companhia, isso demonstra que o controle e o tratamento dos dados são realizados por uma equipe de profissionais qualificados e atualizados com as exigências do mercado. De acordo com as mudanças enfatizadas podemos mencionar Rodrigues et. al (2010, p.08) que ressalta “O processo de mudança organizacional pode incidir sobre vários aspectos, nomeadamente sobre a estrutura, as tarefas, a tecnologia, a reengenharia, os comportamentos, a cultura e os produtos ou serviços”. O novo organograma, demonstra com detalhes as mudanças ocorridas, a partir de então a controladoria vai ser realizada dentro de uma nova gerência a GESOR. Na reestruturação ocorrida, a Cagece fortificou a controladoria contemplando-a numa posição mais elevada que a anteriormente era exercida, ou seja, houve a migração da Supervisão de Informações Gerenciais para a Coordenação de Gestão de Informações, embora sua posição atual seja divergente com a literatura a qual recomendada por Fayol que trata a controladoria com a posição de *Staff*. De acordo com Fayol (2000), a autoridade de staff é mais estreita e inclui o direito de aconselhar, recomendar e orientar. A autoridade de staff é uma relação de comunicação. Os especialistas de staff aconselham os gerentes em suas áreas de especialidade. Independente do seu posicionamento, a Coordenação de Gestão de Informações da CAGECE exerce esse papel em suas atividades, subsidiando a Diretoria e as diversas áreas da Companhia com relatórios e informações capazes de promover solidez na tomada de decisão. O propósito das mudanças organizacionais ocorridas no ano vigente é o aprimoramento dos seus serviços e como em toda e qualquer empresa seguir o princípio da continuidade. Segundo Sá (2007, p.88), “Tal princípio baseia-se na premissa de que as demonstrações contábeis devem identificar o estado especial pelo qual a empresa passa e, não o fazendo, é de supor-se que a atividade continua normalmente e não tem intenção de paralisar”. De acordo com os estudos realizados no presente trabalho houve a confirmação da hipótese: *A Companhia de Água e Esgoto do Ceará (CAGECE), por meio de sua Gerência de Estudos Estratégicos e Orçamentos (GESOR), garante as informações adequadas aos processos decisórios imprescindíveis para a continuidade da entidade.*

6. CONCLUSÃO

A Controladoria dispõe de diversos meios para realizar a sua função, e ajudar os gestores nas tomadas de decisões, um desses meios é bastante notório neste trabalho que são os sistemas de informações. Os profissionais atuantes nessa área são os *Controllers*, eles são, geralmente, profissionais formados em ciências contábeis e áreas afins e estão capacitados



para assumir de forma eficiente e eficaz a gestão. Esses profissionais se utilizam da tecnologia da informação produzidas por meio de relatórios, demonstrações contábeis e entre outros. Eles avaliam, planejam, implantam e acompanham as práticas que devem ser adotadas para o cumprimento das normas e da boa gestão na Companhia. Neste trabalho levantou-se o problema a respeito de como é desempenhado o papel da Controladoria na Companhia de Saneamento Básico no Ceará (CAGECE). A Controladoria na entidade pesquisada era realizada na gerência de controladoria, mais precisamente, na supervisão de informações gerenciais, de acordo com a resolução 027/13, a partir do dia 06 de maio de 2013, a estrutura organizacional na CAGECE mudou, a controladoria passou a ter um novo posicionamento, no organograma anterior a controladoria estava ligada a Diretoria de Gestão Empresarial (DGE) e após a implantação da nova resolução a controladoria passou para um novo posicionamento na empresa, ficando ligada diretamente à Diretoria de Planejamento e Controle (DPC), a nomenclatura passou de Supervisão de Informações Gerenciais para uma Coordenação de Gestão de Informação subordinada a Gerência de Estudos Estratégicos e Orçamento (GESOR), foi observado que houve um deslocamento hierárquico da controladoria passando de supervisão para Coordenação.

Os objetivos deste trabalho foram alcançados quando se apresentam os conceitos, de controladoria e a forma como ela é inserida na companhia, conceituamos também a tomada de decisão, para entendermos como realmente ela está colocada no contexto desse trabalho, ainda pesquisamos os conceitos de *staff*, os subsistemas do sistema de informação contábil, mudança organizacional, os quais servirão de base para entendermos como a controladoria inserida na companhia de água e esgoto do Ceará. Podemos observar que a controladoria na entidade é uma peça fundamental, pois é onde são reunidas todas as informações, para a composição dos relatórios, e são esses documentos, que embasam a alta administração na tomada de decisão. Outro fator preponderante são as análises, que são feitas com o intuito de investigar as informações exibidas, e se por acaso for detectado algum erro nos lançamentos, a gerência busca encontrar a causa. Foi demonstrado que embora a Controladoria da Cagece não esteja na função de *staff* que a literatura afirma ser o ponto estratégico para a localização dessa área, a Controladoria da Companhia é de extrema importância nas tomadas de decisões. Também foi demonstrado que uma nova visão gerencial por meio de uma mudança organizacional pode fortalecer ou enfraquecer áreas, no caso da Controladoria da Cagece, essa passou para uma posição hierárquica mais elevada, ocorrendo com isso maior grau de “poder” na Companhia. A hipótese foi confirmada, pois, é realmente, por meio de sua Gerência de Estudos Estratégicos e Orçamentos (GESOR), que as informações adequadas são garantidas aos usuários para os processos decisórios imprescindíveis para a continuidade da entidade.

7. REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria Terezinha. **Elementos intervenientes na tomada de decisão**. 2002, Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/ci/v32n1/15969.pdf>>. Acesso em: 22 abr. 2013.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: Texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais n°s 1/92 a 53/2006 e pelas Emendas Constitucionais de Revisão n°s 1 a 6/9. – Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2007.

_____. **LEI N° 13.548, DE 20 DE DEZEMBRO DE 2004**. Altera dispositivo da Lei n° 9.499, de 20 de julho de 1971, que dispõe sobre a criação da Companhia de Água e Esgoto do Ceará - CAGECE, e dá outras providências. Fortaleza, 27 de dezembro de 2004.

_____. **LEI N° 15.348, de 02 maio de 2013**. Alteram dispositivos da lei n° 9.499, de 20 de julho de 1971, que dispõe sobre a criação da companhia de água e esgoto do ceará – CAGECE, e dá outras providências. Fortaleza, 02 maio de 2013.

CARAVANTES, Geraldo R; CARAVANTES, Claudia B; KLOECKNER, Mônica C. **Administração**: teorias e práticas. São Paulo: Pearson, 2010.



CATELLI, A. (Coordenador) – **Controladoria: uma Abordagem de Gestão Econômica**. São Paulo: Atlas, 2001.

CORONADO, Osmar. **Contabilidade Gerencial Básica**. São Paulo: Atlas, 2006.

FAYOL, Henri. **A teoria Clássica da Administração**. Disponível em: < www.ftm.edu.br/aula_a/administracao/Teoria-Classica-Adm-Fayol.ppt>. Acesso em: 20 fev. 2013.

FIGUEREDO, Sandra ; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria - Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2008.

GARCIA, Alexandre Sanches. **Introdução à controladoria: instrumento básico de controle de gestão das empresas**. São Paulo: Atlas, 2010.

GUIMARÃES, Eliane M. Palhano; ÉVORA, Yolanda D. Martins. **Sistema de informação: instrumento para tomada de decisão no exercício da gerência**. 2004. Disponível: < <http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n1/v33n1a09>>. Acesso em: 22 abr. 2013

KISIL, Marcos. **Gestão da Mudança Organizacional**. São Paulo: Fundação Peirópolis, 2002.

KOLIVER, Olivio. **A Contabilidade e a Controladoria, Tema Atual e a alta relevância para a profissão contábil**. Porto Alegre Conselho de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 2005. n° 198, ano 2012, edição especial.

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

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO Luciane. **Controladoria - Instrumento de apoio ao processo decisório**. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Luis Martins de, PEREZ JR., José Hernandez, SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. Atlas, 2011.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: Um enfoque em sistema de informação contábil**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RODRIGUES, Jorge Nascimento; VIEIRA Leandro; COSTA Silvia Generali da. **Gestão da Mudança: explorando o comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 2010.

SÁ, Antonio Lopes de. **Princípios Fundamentais de Contabilidade**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007

SILVA, Antônio Carlos Ribeiro. **Metodologia Da Pesquisa Aplicada à Contabilidade**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CAGECE. Disponível em: < <http://www.cagece.com.br>>. Acesso em: 06/05/2013.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2008.

TAM, B.C.Y.; TEO,H.H.; WEI,K.K. **Promoting consensus insmall decision making groups**. Information & Management, v.28, p.251-259, 1995.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.