



## **Competências ensinadas nos cursos de pós-graduação *lato sensu* de Controladoria: um estudo em Pernambuco, Brasil.**

### **RESUMO**

Os cursos de pós-graduação em Controladoria vêm contribuindo para a formação do *controller*, tanto em *lato sensu*, como no *stricto sensu*, uma vez que não existe graduação em controladoria no Brasil. O presente estudo investigou as principais competências individuais específicas da área de Controladoria repassadas aos discentes em cursos de pós-graduação *lato sensu* presenciais em Controladoria no estado de Pernambuco. Foi usada a classificação de competências individuais de Fleury e Fleury (2001). A pesquisa descritiva utilizou questionário, para entrevista semiestruturada com os coordenadores. Os cursos analisados já formaram 2.704 especialistas em controladoria. As competências sociais mais abordadas são: postura proativa e realizadora, capacidade de análise e síntese, liderança para gerir pessoas e habilidade de negociação. Entre as competências de negócio relacionadas as que tiveram maior frequência foram: gestão de recursos financeiros, orientar para resultados, realizar o planejamento organizacional, capacidade de tomar decisão com imparcialidade, melhoria contínua, busca por inovação e foco na qualidade em todas as decisões. As competências técnicas mais indicadas entre os coordenadores foram: conhecimento na área financeira, desenvolver análise financeira, conhecimento na área contábil, realizar análise econômica/financeira, otimizar os resultados econômicos da empresa e controlar sistemas contábeis. A maioria dos cursos não define público alvo discente específico, sendo aberto a profissionais e gerentes das áreas administrativo-financeira, controladoria, custos, contabilidade, planejamento tributário, dentre outras e associa os conhecimentos de Controladoria a outras áreas como finanças, gestão e custos.

**Palavras-chave:** PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU; CONTROLADORIA; COMPETENCIAS.

**Linha Temática:** Contabilidade gerencial



## 1. INTRODUÇÃO

Em um cenário de constantes mudanças e pressão competitiva entre as organizações, destaca-se a Controladoria, como um dos principais instrumentos de suporte ao processo de gestão das empresas, em especial no tocante à tomada de decisão, em que atua o profissional denominado em muitas organizações como *controller*. A Controladoria se mostra, cada vez mais, relevante no Brasil e no mundo, nos últimos anos. Pode-se observar um crescente aumento de interesse entre pesquisas e produção de bibliografias sobre o tema, segundo Carvalho Jr, Rocha e Bruni (2009), talvez pela variedade de tarefas desenvolvidas na área, com o objetivo de orientar o desenvolvimento dos *controllers* em seus trabalhos.

No Brasil, a formação do *controller* não existe em nível de bacharelado, talvez porque ainda não se consolidou qual seria efetivamente esta formação. Contudo, o que se identifica é que em pós-graduação há inúmeros cursos específicos em Controladoria, especialmente em nível de *lato sensu*, ou especialização. Mas também já são identificados cursos em nível de *Stricto sensu*, mestrados e doutorados, embora que em menor número. Sendo assim, justifica-se a importância de estudar as competências formadas pelos profissionais que buscam se especializar nesta área, pois ainda está em evolução sua formação no Brasil.

Para Ribeiro, Calijorne, Ziviani e Ramos Neves (2017), as organizações buscam profissionais com visão sistêmica das organizações e que alinhem os esforços a serem empreendidos. Nesta busca, ganha destaque a Controladoria, pois o profissional responsável tem constante interação com as demais áreas e tem acesso a múltiplas informações que lhe confere conhecimento e legitimidade para se tornar um ator crucial no processo de apoio a tomada de decisão nas organizações. Borinelli (2006) relata que o profissional da Controladoria atua em várias funções sendo as principais: contábil, gerencial, de custos, tributária, de controle interno, de risco e gestão de informações.

Nos primeiros estudos empíricos sobre o papel do *controller*, os mesmos não estavam muito envolvidos no processo de gestão das empresas, tendo ações mais operacionais e de controle, mas em estudos mais recentes, há evidências que grande parte desses profissionais está envolvida no apoio aos processos de decisões (Zoni & Merchant, 2007). Assim, a função do *controller* passou a ter relevância principalmente nas últimas décadas no meio acadêmico, em cursos de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*, especialmente em mestrados, uma vez que o mercado tem procurado profissionais especializados na área e com visão de gestão (Koliver, 2005).

A formação em Controladoria tem atendido a essa demanda, pela sua abrangência e amplitude de atuação em empresas de diferentes segmentos e portes. Küpper (2005) argumenta que para assumir a função de *controller* é preciso ter conhecimento das áreas a serem coordenadas e, também em todas as demais que estão relacionadas, precisando ter um conhecimento amplo e atualizado. Maciel e Lima (2011) destacam a valorização do *controller* é resultado da necessidade das organizações elaborarem um bom planejamento estratégico, além de controlar custos administrativos, financeiros e de produção.



Paralelo a isso, identifica-se uma proliferação de instituições que oferecem cursos de Controladoria em nível de pós-graduação *lato sensu*, especialmente privadas, compondo um quadro heterogêneo e complexo (Trigueiro, 2008). Sendo assim, justifica-se o estudo das competências fornecidas aos profissionais que buscam se especializar nesta área, pois é uma área que ainda está em evolução e formação no Brasil.

Diante do que foi apresentado, surge então, a seguinte pergunta de pesquisa: Quais competências são necessárias à formação do *controller* em Cursos de Pós-graduação *Lato Sensu* presenciais em Controladoria em Pernambuco, na visão dos coordenadores dos cursos? O objetivo do estudo foi conhecer as competências que são abordadas nos conteúdos programáticos específicos dos cursos de pós-graduação em Controladoria *lato sensu* presenciais em Pernambuco, a fim de contribuir com o entendimento sobre a formação e o papel do profissional da Controladoria, a partir das competências que lhes são ensinadas nos conteúdos das disciplinas tratadas nos cursos.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. DEFINIÇÕES DE CONTROLADORIA

O crescimento acelerado e a necessidade de informações mais rápidas e eficazes na tomada de decisão, são fatores que contribuíram para o surgimento da Controladoria. A origem da Controladoria está ligada ao crescimento das organizações no Século XX, em especial com o surgimento das multinacionais (Beuren, 2002; Schimdt & Santos, 2006). Tem a função de coordenar os esforços dos gestores para assegurar o cumprimento da missão da empresa e sua continuidade, com informações relevantes para tomada de decisões dos gestores (Nascimento & Reginato, 2010). Anthony e Govindarajan (2001) defendem que a controladoria desempenha importante papel na elaboração dos planos estratégicos e orçamentários das organizações modernas.

A Controladoria surgiu então, para Lourensi e Beuren (2011), como reflexo dos impactos resultantes do mundo globalizado, expansão geográfica das organizações e sua verticalização, bem como, do avanço da tecnologia da informação e o consequente aumento da complexidade operacional. Cavalcante, Luca, Ponte e Gallon (2012) salientam que ela surgiu a partir do complexo processo de gestão das organizações, que resultou na maior necessidade de planejamento e controle, cada vez mais eficazes e eficientes, com o objetivo de acompanhar as modificações que ocorrem no mercado global.

A Controladoria pode ser implantada como um órgão ou setor, mas também podem ser implantadas atividades contábeis e gerenciais de controles internos e elaboração de informações que subsidiem o processo decisório organizacional, sendo entendida assim como uma área de conhecimento, com princípios, procedimentos e métodos, preocupada com a orientação das empresas para a obtenção da eficácia (Borinelli, 2006; Beuren & Miller, 2010; Lunkes; Schnorrenberger & Rosa (2013).





## 2.2. O CONTROLLER: CARACTERÍSTICAS E COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

O *controller* ganhou maior destaque no início do século XX, com o surgimento das grandes corporações norte americanas. Em 1920 já podia ser identificada a função de *controller* nos organogramas de empresas como a General Motors, com o nome de *Comptroller*. Padoveze (2012) defende que o *controller* deve exercer influência junto aos demais gestores da empresa, através de seu conhecimento da ciência da gestão econômica. Seu papel deve ser o monitoramento dos sistemas de informações gerenciais, apoio aos gestores, influência e persuasão, não sendo o responsável pela decisão tomada, e sim, responsável pela orientação aos mesmos, sobre a tomada de decisões. Para ele, vários autores buscaram identificar, ao longo do tempo, quais atribuições estão sob a responsabilidade do *controller* com o intuito de identificar as necessidades do mercado de trabalho, e assim, fornecer aos profissionais da área de controladoria um perfil da função.

Para Koliver (2005), as atividades exercidas pelo *controller*, estão diretamente relacionadaa a contabilidade. O surgimento da função de *controller* ocorreu em corporações modernas, proporcionando a contabilidade a gestão de informação, sendo uma das principais tarefas dos controladores (Weißenberger & Angelkort, 2011).

Para Duque (2011) o papel do *controller* no Brasil já era visto como necessário, desde a década de 90, contudo isto ocorria apenas para as empresas multinacionais ou de grande porte. A partir daí ampliou sua atuação no mercado de trabalho brasileiro, quando passou a ser também requisitado em médias e pequenas empresas, e não mais, apenas em multinacionais. Assim, as habilidades e competências dos profissionais da controladoria passaram por grandes variações nesse período, de acordo com as necessidades organizacionais, e estes profissionais passaram a exercer diversas tarefas e atividades de complexidades diferenciadas.

O *Controller* é um profissional capaz de moldar seu perfil de atuação na empresa, conforme a cultura organizacional exigida. É por meio da cultura organizacional que o *Controller* passa a ter a percepção do que é importante, de qual é o objetivo da empresa, os pontos fracos que precisam de mais atenção e onde é possível maximizar resultado (Oliveira, 2015).

## 2.3. CONCEITO DE COMPETÊNCIAS

O conceito de competências foi inserido no meio empresarial e acadêmico, em consequência das alterações na dinâmica do mercado ocorridas nas últimas décadas do Século XX. Motivou diversas discussões e estimulou reflexões importantes sobre a construção de valor para organizações e indivíduos. Apesar do tema não ser novo, tem tomado maiores proporções devido às constantes mudanças no mundo do trabalho. Em 1973 nos Estados Unidos, McClelland publicou o artigo, Testing for competence rather than intelligence, artigo este que talvez seja o percussor da discussão sobre competências profissionais nas organizações, entre psicólogos e administradores. Segundo este autor, a competência está relacionada com um alto desempenho na realização de uma tarefa, que confere discernimento e bons resultados (Fleury & Fleury, 2007). Le Boterf (2003) considera que o conceito de



competência é a evolução do conceito de qualificação, e a partir de 1970, foram identificadas nas pessoas as capacidades necessárias para exercer uma profissão, emprego ou função. Na década de 80, em um ambiente de alto desemprego e alta competitividade, o conceito de competência passou a ter maior destaque.

A partir da década de 90, em uma situação de instabilidade econômica e empresarial, as rápidas mudanças tecnológicas incentivaram as organizações a buscarem profissionais com as competências necessárias para executar as tarefas propostas, muitas vezes com maior complexidade e variedade (Araujo, 2011). Associado a isso, Gonçalves, Andrade, Correa e Ribeiro (2017) salienta que atualmente o modelo de gestão do conhecimento vem crescendo e tomando maiores proporções. Neste processo, a gestão de competências tem se destacado como sendo responsável pelo conjunto de atitudes do indivíduo nas organizações em que atua. Diferentemente da história moderna que, em algumas economias, a busca se dava por melhoria no desempenho organizacional, focada no processo produtivo e em máquinas. O indivíduo passou a ser valorizado de forma diferenciada, como efetivo influenciador dos processos e resultados organizacionais.

Em discussões acadêmicas e empresariais o tema competências pode visto em três maneiras diferenciadas de compreensão: no nível das pessoas, como competências individuais, no nível das organizações, como competências organizacionais ou *core competences*, e no nível dos países, em sistemas educacionais e formação de competências (Fleury & Fleury, 2001).

Fleury e Fleury (2001, p.188) constroem o conceito de competência, definindo-a como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Duque (2011) estabelece que o conceito de competência está associado à ideia de agregação de valor e entrega a determinado contexto, de forma independente do cargo, isto é, a partir do próprio indivíduo. Esta entrega que a organização espera das pessoas deve estar focada no que é essencial aos objetivos da empresa.

Alinhado ao exposto acima, Garavan e McGuire (2001) defendem que as competências podem ser apresentadas em três instâncias: da organização, como competência coletiva; do indivíduo, que são as competências individuais e como ferramenta para estruturar e facilitar a comunicação entre a educação e o mercado de trabalho, relacionado a formação de competências. Corroborando com este entendimento Zafirán (2009), Le Boterf (2003), Dutra (2004), Ruas (2005) e Retour. (2012) consideram que as instâncias das competências evoluíram do nível individual para o nível coletivo, ou organizacional. Zarifian (2009) defende que competência é um conhecimento operacional, conhecimento de ação, engajado na ação e ele valida o fato da pessoa ter esse conhecimento. É validado na prática, na realização do trabalho.

Assim, a competência está relacionada com o envolvimento do indivíduo ao ambiente de trabalho e sua disposição para resolver os problemas existentes na visão de Le Boterf (2003). O autor afirma que a competência provém de características individuais, como biografia, socialização, formação e experiências a que os indivíduos estão submetidos, em



toda sua vida pessoal e profissional. Barbosa (2007) salienta que a competência não envolve apenas atitudes restritas a uma função. Está relacionada ao trabalho em geral, abarcando vários conhecimentos, obtidos de maneira empírica através de aprendizagem, transferência e adaptação, que permitem a resolução de problemas.

Fleury e Fleury (2011) classificam as competências individuais em três categorias: a) Competências de Negócio as que se relacionam à interação da empresa com o entendimento das oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos do negócio, orientadas para as necessidades e as exigências do mercado (clientes e concorrentes); b) Competências Técnico-Profissionais que se distinguem por sua ênfase nos inputs do conhecimento ou experiência técnica, com relação à área de atuação (pesquisa, conhecimento do produto, finanças, dentre outras); c) Competências Sociais que enfatizam a interação com as pessoas em processos de negociação, trabalho em equipe, exposição de ideias, motivação, dentre outras.

Vilas Boas e Andrade (2009) as competências individuais são formadas pelas características individuais de cada funcionário, que contribui para que as empresas alcancem os objetivos desejados. Desta forma, as competências individuais juntamente com outros recursos podem ser consideradas a base para formar as competências organizacionais.

Associado a isso, Ribeiro et al. (2017) salienta que atualmente o modelo de gestão do conhecimento vem crescendo e tomando maiores proporções. Neste processo, a gestão de competências tem se destacado como sendo responsável pelo conjunto de atitudes do indivíduo nas organizações em que atua. Diferentemente da história moderna que, em algumas economias, a busca se dava por melhoria no desempenho organizacional, focada no processo produtivo e em máquinas. O indivíduo passou a ser valorizado de forma diferenciada, como efetivo influenciador dos processos e resultados organizacionais.

## 2.4 COMPETÊNCIAS DO CONTROLLER

Para que a controladoria atinja os objetivos desejados, deve contar com um profissional qualificado, que tenha um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja competências necessárias a função (Ribeiro, Camacho, Moraes & Raimundini, 2015). Para que a área da controladoria possa atender a suas demandas, ela precisa dispor de um conjunto de competências, de natureza técnica ou pessoal. Caso seja composta por uma equipe, estas competências precisam estar presentes na equipe, e se for composta por apenas uma pessoa, esta também precisa reuni-las (Machado, 2010).

O *controller* é responsável não só por disponibilizar informações de origem financeira nas empresas, mas também manter a administração informada sobre os aspectos internos e externos da organização, na visão de Leal e Botinha (2014). Já Siqueira e Soletinho (2002), em sua pesquisa identificou que a formação básica solicitada para a função de *controller* é a de Contabilidade seguido de Administração e Economia e atipicamente Engenharia e Direito sendo constante também a exigência de pós-graduação. Outros atributos básicos solicitados ao *controller* é o domínio da língua inglesa, e de *softwares* computacionais.





Para a formação do *controller* é importante para identificar as competências atribuídas a este profissional. Calijuri (2005) sugere que para exercer um cargo de múltiplas atividades é exigido um conhecimento maior do que é adquirido em um curso de graduação, possuindo muitas vezes dois cursos superiores como forma de complemento.

Pocopetz (2002) apud Calijuri (2005) propõe uma nova grade curricular para o curso de Ciências Contábeis, pois acredita que este curso prepara profissionais para pequenas empresas e escritórios de contabilidade, não sendo suficiente para assumir uma função de *controller*. Por isso, pode-se entender que além da formação superior muitos profissionais recorrem as pós-graduações em controladoria para que se tornem mais qualificados, e reúnam as competências necessárias a função de *controller*.

Callado e Amorim (2017), em um estudo bibliográfico em publicações nacionais e internacionais, identificaram 58 competências, divididas em 13 competências de negócio, 18 competências sociais e 27 competências técnicas relacionadas ao desempenho do *controller*. Essas competências são utilizadas em intensidades diferentes dependendo da empresa em que o profissional está inserido. Os quadros 1,2 e 3 apresentam as competências mais listadas aos *controllers* no levantamento bibliográfico realizado.

Quadro 1 - Competências de negócio

| COMPETÊNCIAS DE NEGÓCIO                        |  |
|--|--|
| Responsabilidade socioambiental                | Criatividade para solucionar os problemas      |
| Administrar e organizar o tempo das atividades | Capacidade de tomar decisão com imparcialidade |
| Elaborar o planejamento Organizacional         | Melhoria contínua e busca por inovação         |
| Gestão de Recursos financeiros                 | Foco na qualidade em todas as decisões         |
| Orientar para resultados                       | Orientação para o cliente                      |
| Pensar e agir estrategicamente                 | Preocupação com segurança e saúde              |
| Saber orientar os funcionários                 |  |

Fonte: Callado e Amorim (2017, p. 62)

Quadro 2- Competências Sociais

| COMPETÊNCIAS SOCIAIS                                      |   |
|---|---|
| Busca o autodesenvolvimento                               | Comunica-se, na forma escrita, com clareza e objetividade |
| Capacidade de adaptação às mudanças ou novas situações    | Comunica-se, na forma oral com clareza e objetividade     |
| Capacidade de prever e solucionar problemas interpessoais | Estimula o aprendizado e o desenvolvimento da equipe      |
| Capacidade de análise e síntese                           | Flexibilidade nas relações interpessoais                  |
| Capacidade de autocrítica                                 | Gerencia conflitos no ambiente de trabalho                |
| Capacidade para ouvir os outros                           | Habilidade de negociação                                  |
| Capaz de formar equipes cooperativas e comprometidas      | Ser persistente e não desistir frente aos obstáculos      |
| Liderança para gerir pessoas                              | Postura proativa e realizadora                            |
| Interação com as pessoas                                  | Tolerância a pressão                                      |

Fonte: Callado e Amorim (2017, p. 62)

Quadro 3 - Competências Técnicas

| COMPETÊNCIAS TÉCNICAS                                  |   |
|--|---|
| Acompanhamento geral das atividades dos demais setores | Administração das obrigações para com terceiros |
| Administração de recursos disponíveis e realizáveis    | Agir como consultor interno em todas as áreas   |



|  |   |
|--|---|
| Assessorar a cúpula administrativa                             | Conhecimento na área fiscal                                       |
| Conhecimento na área contábil                                  | Conhecimento na área financeira                                   |
| Capacidade de fornecer os dados contábeis oportunos e precisos | Conhecimento técnico do setor de controladoria / controles gerais |
| Controlar sistemas contábeis                                   | Coordenar e reportar dados relevantes                             |
| Desenvolver análise de risco                                   | Desenvolver análise financeira                                    |
| Elaboração das diretrizes de controles internos                | Elaborar a previsão de receitas                                   |
| Elaboração de Budget (orçamento anual)                         | Elaborar políticas e orçamentos                                   |
| Verificar a consistência e a viabilidade dos planos            | Otimizar os resultados econômicos da empresa                      |
| Gerenciar indicadores de performance                           | Realizar Análise econômica/ financeira                            |
| Prover suporte informacional à gestão empresarial              | Realizar o acompanhamento técnico dos projetos                    |
| Supervisão das atividades nas áreas de custos                  | Supervisionar a contabilidade                                     |
| Supervisionar a escrituração                                   | Supervisionar o funcionamento de todos os setores                 |

Fonte: Adaptado de Callado e Amorim (2017, p. 63)

De acordo com os autores investigados acima, pode-se concluir que as competências necessárias para a função de *controller*, devem estar ligadas às competências organizacionais. Associado a isto, é exigida uma grande variedade de competências individuais a este profissional, as quais exigem formação adequada, variada e que abranja aspectos não apenas técnicos específicos da área de Controladoria, mas envolva aspectos sociais estratégicos para a gestão organizacional.

### 3. METODOLOGIA

A pesquisa realizada se caracteriza como descritiva e buscou estudar o *controller*, ou seja, o profissional que atua na Controladoria, que no Brasil não tem uma formação específica em nível de bacharelado, a partir da formação em nível de pós-graduação *lato sensu*, ou cursos de especialização em Controladoria. A pergunta de pesquisa que se buscou responder foi: Quais competências são necessárias à formação do *controller* em Cursos de Pós-graduação *Lato Sensu* presenciais em Controladoria em Pernambuco, na visão dos coordenadores?

Nesta pesquisa foram estudados os cursos de pós-graduação *lato sensu* presenciais em Controladoria, oferecidos no Estado de Pernambuco, no ano de 2017, a partir da visão de seus coordenadores, com vistas a traçar um perfil de cada curso, com variáveis relacionadas ao tempo de funcionamento, número de turmas formadas, número máximo de alunos por turma e número total de formados, dentre outras características. Também foram descritas as competências que os coordenadores defendem que são específicas da área de Controladoria e são base dos conhecimentos tratados em seus cursos, e disciplinas específicas oferecidas nas grades curriculares dos cursos analisados.

Quanto ao problema de pesquisa, esta pesquisa se enquadra com conteúdos quantitativos, mas também qualitativos, ao levantar as opiniões dos respondentes sobre aspectos importantes da temática, tratados de forma qualitativa. Assim, o estudo quantitativo pode gerar questões para serem analisadas qualitativamente e vice-versa. Foram levantados os cursos de pós-graduação *lato sensu*, ou cursos de especialização em Controladoria em Pernambuco, disponibilizados através do site do MEC e foram identificados 20 cursos em funcionamento no ano de 2017.





Para que o roteiro de entrevista atendesse aos objetivos, foi inicialmente realizado um levantamento na base de dados do site do MEC. A primeira sessão do questionário que serviu de roteiro das entrevistas, buscou levantar o perfil dos cursos de pós-graduação, quando foram levantados dados como: título do curso, tempo de funcionamento, número de turmas concluídas, número máximo de alunos por turma, número médio de concluintes por turma e os principais motivos de desistência entre os alunos.

Na segunda sessão, buscou-se traçar o perfil do coordenador do curso de pós-graduação em controladoria entrevistado, seguindo os seguintes aspectos: título do cargo, gênero do coordenador, carga horária cumprida para as atividades de coordenação, faixa etária do coordenador e nível de escolaridade. No terceiro grupo de perguntas foi levantado informações sobre o perfil do curso de pós graduação lato sensu na área de Controladoria: carga horária total do curso, público alvo para ingresso no curso, quantidade de disciplinas ofertadas, e exigência de trabalho de conclusão do curso.

Na quarta sessão, foram listadas as principais disciplinas que foram identificadas como ofertadas em cursos de pós-graduação em controladoria, no levantamento de dados secundários realizado no site do MEC, para que o entrevistado identificasse as que são ofertadas no curso em que coordena e a respectiva carga horária, ficando livre para adicionar as disciplinas que não foram listadas. As disciplinas listadas aos coordenadores, com base no levantamento bibliográfico foram: Auditoria, Planejamento e Controle Tributário, Análise de Investimento e Financiamento, Controladoria, Análise das Demonstrações Contábeis, Controladoria Orçamentária, Finanças corporativas, Planejamento Estratégico, Contabilidade de Custos, Gestão de Custos, Contabilidade financeira, Contabilidade Decisória, Controladoria Organizacional, Direito Comercial e Tributário, Gestão e análise de risco, Orçamento e controle, Gestão de Projetos, Gestão da Produção e Gestão da Qualidade Total.

Na quinta sessão, baseada nos três tipos de competências individuais classificados por Fleury e Fleury (2001, 2007), que definem as competências individuais como um saber agir, saber mobilizar, saber transferir, saber aprender, saber se engajar ter visão estratégica e assumir responsabilidades para agregar valor. Os autores classificam as competências individuais em: a) Competências de negócio: relacionadas a conhecimentos, habilidades e ações de interação da empresa com o ambiente, pensar estrategicamente as oportunidades do mercado e suas exigências e ameaças; b) Competências técnico-profissionais: conhecimentos e habilidades técnicas específicas e indispensáveis a atuação do controller e experiência na área de atuação; c) Competências Sociais: relações e interação pessoal, trabalho em equipe, negociações, conflitos, saber se comunicar, saber ouvir, flexibilidade, adaptação, autocritica, liderança, etc. Assim, foi solicitado aos coordenadores dos cursos de pós-graduação que listassem as competências abordadas no conteúdo programático do curso seguindo a classificação acima.

Para auxiliar os coordenadores na classificação das competências abordadas nos cursos foram utilizadas 58 competências, divididas em 13 competências de negócio, 18 competências sociais e 27 competências técnicas relacionadas ao desempenho do *controller* adaptadas de um estudo bibliográfico realizado por Callado e Amorim (2017) e utilizadas em pesquisas nacionais e internacionais, apresentadas anteriormente.



#### 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os cursos de pós-graduação em Controladoria *lato sensu* presenciais identificados no site do MEC estão listados pelos seus títulos e Instituição de Ensino (IES) responsável. A análise do título do curso é considerada importante, pois, mesmo sabendo que o título do curso tem algum apelo mercadológico, está diretamente relacionado ao que o curso tem como objetivo formar o discente e assim, atrair candidatos interessados em cursá-lo.

Dos 20 cursos listados no site do MEC, foi identificado que três cursos não estavam em funcionamento no ano de 2017, por motivos diversos, mas especialmente porque não conseguiram fechar turmas com um número viável de alunos. Assim, os 18 cursos de pós-graduação *lato sensu* em Controladoria que estavam em efetivo funcionamento no ano de 2017 em Pernambuco, foram contatados por *e-mail* e telefone, sendo convidados a participarem da pesquisa. Contudo, apesar dos esforços em conseguir entrevistar seus coordenadores, efetivamente atenderam à solicitação 10 coordenadores, e mesmo assim, menos da metade respondeu ao questionário de forma presencial. Os demais solicitaram o envio por *e-mail* do questionário e o responderam de forma remota.

Foi possível observar que, todos os títulos dos 10 cursos de pós-graduação em Controladoria *lato sensu* analisados, citam Controladoria, contudo, vinculam outra área além da controladoria como: gestão, gestão pública, gestão de custos e finanças, administração financeira, contabilidade e finanças corporativas. Isto sugere o interesse da IES ofertante em abranger um público mais abrangente entre os possíveis candidatos a discentes.

Pode ser observado ainda que essa associação da Controladoria a outra área de estudo, além de atingir um público maior de interessados, também pode ser atribuída à falta de clareza efetiva quanto ao conteúdo de formação necessária ao *controller*, conforme diversos autores, em especial Beuren e Almeida (2012), Lunkes, Schnorrenberger e Rosa (2013) quando defendem que ainda não há uma consolidação quanto ao que é responsabilidade efetiva da Controladoria no Brasil, variando sobremaneira entre as empresas, a partir de suas demandas específicas, tanto em termos de nível de responsabilidade, como inserção no processo de gestão e decisão dessas organizações.

Hargreaves (2004) citado por Canziani (2015, p.58) salienta que as significativas mudanças ocorridas no mercado e gestão organizacional, “em períodos de tempo muito pequenos, exige que o profissional esteja em constante processo de formação, qualificação e capacitação”. Assim, a procura por cursos de pós-graduação vem crescendo já algum tempo. Essa associação da área de Controladoria a outras áreas, já claramente identificada nos títulos dos cursos de pós-graduação em Controladoria *lato sensu* ofertados em Pernambuco, em 2017, também pode justificar a grande variedade de temáticas abordadas nas grades curriculares identificadas nos cursos analisados.

A função do *controller* passou a ter relevância principalmente nas últimas décadas do Século XX, uma vez que o mercado tem procurado profissionais especializados e com visão de gestão, como defendem Koliver (2005) e Küpper (2005), quando lembram que a formação



em Controladoria é caracterizada por sua abrangência e amplitude de atuação em empresas de diferentes segmentos e portes.

Assim, segundo Koliver (2005), Küpper (2005) e Borinelli (2006), uma formação em Controladoria exige conhecimentos das áreas a serem coordenadas pelos profissionais nas empresas a que estão vinculados, e, também, em todas as demais que estão relacionadas, precisando ter um conhecimento amplo e atualizado. Ou seja, um conjunto amplo de conhecimentos que abranja a área operacional, econômica, financeira e patrimonial, relacionadas diretamente à gestão organizacional.

Já Nascimento e Reginato (2010) salientam que a formação em Controladoria deve abranger a complexidade do processo de tomada de decisão gerencial, já que os *controllers* irão trabalhar não mais apenas em nível operacional, mas em conjunto com outros setores administrativos e precisam satisfazer as demandas desses clientes internos.

Diante do exposto, pode-se identificar que em seis títulos dos cursos analisados, há a inclusão da área financeira, ora sendo identificada como Finanças, ou como Gestão de Finanças, ou ainda Finanças Corporativas e Administração Financeira. Isto pode sugerir que o curso terá ênfase não só em Controladoria, mas também na área de finanças, o que permite uma maior abrangência no público alvo de interessados em participar do curso, não especificamente de Contabilidade, mas podendo atrair Administradores e Economistas, por exemplo.

O segundo termo muito utilizado nos títulos dos cursos de pós-graduação em Controladoria *lato sensu* ofertados em Pernambuco foi Gestão, ou Gestão de Custos, ou ainda Gestão Pública. Novamente sugerindo uma busca por profissionais graduados em diversas áreas que tenham interesse em Controladoria, mas também na área de Gestão, a qual é bem abrangente. Em apenas um dos cursos analisados foi identificada a área de Contabilidade especificamente no título do curso.

Dentre os cursos ativos analisados, 20% tem o mesmo tempo de funcionamento que é de 20 anos comprovando, o que sugere que a área de controladoria já está consolidada como pós-graduação *lato sensu*, confirmando o que foi estudado, quando salienta que a profissão não é atual. A procura por especialização nesta área vem aumentando, principalmente nos últimos, em que 4 cursos surgiram há 10 anos, 1 surgiu há 6 anos e 3 surgiram há 4 anos.

A média de concluintes por turma de curso de pós-graduação variou entre os cursos estudados, em que se registrou maior número de alunos formandos nos cursos mais antigos, como já era esperado. Pode-se destacar que um deles formou 900 alunos, enquanto o outro mais antigo apenas 450. Interessante salientar que este curso que formou o maior número de concluintes do curso de pós-graduação *lato sensu* em Pernambuco, é de uma universidade pública federal. 30% dos cursos formaram menos de 100 alunos, o que pode ser considerado um número reduzido de concluintes. Os demais, formaram mais de 150 alunos cada, com um número médio próximo dos 354, embora 4 desses cursos estejam bem abaixo da média global.





O número de turmas concluídas por curso demonstra que a maioria oferece novas vagas pelo menos uma vez ao ano, chegando a ofertar duas vezes, como se pode observar na tabela 1, em que o curso de número 10, em dez anos de funcionamento, obteve 12 turmas formadas.

Em termos do número de alunos por turma, este variou de 25 a 60, com maior frequência de cursos com até 30 alunos. Já o número total de alunos formados variou bastante, indo de 66 até 900. Interessante salientar que cursos com o mesmo tempo de funcionamento, que certamente influencia no número de turmas e concluintes, também apresentaram número de concluintes bastante diferenciado. A tabela 1 apresenta a síntese do perfil dos cursos estudados.

Tabela 1 - Perfil dos cursos de pós-graduação lato sensu em Controladoria em Pernambuco

| IES                  | Tempo de funcionamento do curso | Número de turmas concluídas | Máximo de alunos por turma | Número médio de concluintes | Número total de alunos formados |
|----------------------|---------------------------------|-----------------------------|----------------------------|-----------------------------|---------------------------------|
| 1 (univ. privada)    | 10                              | 9                           | 30                         | 25                          | 225                             |
| 2 (faculd. privada)  | 4                               | 3                           | 60                         | 50                          | 150                             |
| 3 (faculd. privada)  | 4                               | 4                           | 30                         | 20                          | 80                              |
| 4 (faculd. privada)  | 4                               | 4                           | 30                         | 20                          | 80                              |
| 5 (univ. pública)    | 20                              | 18                          | 60                         | 50                          | 900                             |
| 6 (faculd. privada)  | 6                               | 3                           | 25                         | 22                          | 66                              |
| 7 (faculd. privada)  | 20                              | 15                          | 40                         | 30                          | 450                             |
| 8 (faculd. privada)  | 10                              | 10                          | 40                         | 30                          | 300                             |
| 9 (univ. pública)    | 10                              | 9                           | 30                         | 25                          | 225                             |
| 10 (faculd. privada) | 10                              | 12                          | 30                         | 19                          | 228                             |
| TOTAL                |                                 |                             |                            |                             | 2.704                           |

Fonte: dados da pesquisa

Foram apresentadas aos coordenadores que participaram da pesquisa as disciplinas que mais foram identificadas nos cursos, para que eles confirmassem as que eram ofertadas em seus cursos. Foi identificado que os coordenadores listaram várias outras disciplinas que são oferecidas em seus cursos e que não estavam na relação apresentada a eles, o que já era esperado, uma vez que só foram listadas as disciplinas mais diretamente relacionadas à Controladori, e mais citadas no levantamento bibliográfico realizado.

É relevante destacar que as disciplinas mais citadas pelos coordenadores foram as ligadas à área de finanças como: Finanças estratégicas, Análise econômica e financeira de investimento e avaliação de empresas, Mercados Financeiros e de Capitais, Estrutura de Capital e Alavancagem Financeira, Gestão Tributária em Mercados Financeiros, Matemática Financeira Aplicada e Finanças corporativas.

Outras disciplinas que apareceram com relativa frequência estavam relacionadas com a metodologia da pesquisa e orientação para elaborar o trabalho de conclusão de curso, as quais não estão diretamente relacionadas à formação em Controladoria.



Em relação às Competências Sociais, em um total de 18 apresentadas, nenhuma deixou de ser citada pelos coordenadores como utilizadas na formação de seus discentes. A competência Postura proativa e realizadora foi a mais utilizada nos Projetos Pedagógicos dos cursos estudados, segundo seus coordenadores, em 9 dos 10 analisados. Seguida por Capacidade de análise e síntese que é utilizada em 7 cursos e Liderança para gerir pessoas e Habilidade de negociação em 6 cursos. As demais, são abordadas em menos da metade dos cursos. Isto corrobora com o que diversos autores defendem do caráter de apoio à gestão de pessoas, motivação, incentivo e aperfeiçoamento pessoal, bem como busca por harmonizar as informações para melhor desempenho e resultados, como Lunkes e Schnorrenberger (2009).

Entre relação às 13 Competências de Negócio relacionadas, Gestão de Recursos financeiros foi citada por todos os coordenadores como utilizada na formação dos seus discentes de Controladoria. Isto está de acordo com a maioria dos estudiosos da área defendem como competência dos *controllers*, dentre eles Borinelli (2006), Nascimento e Reginato (2010), Oliveira (2009) e Lunkes e Schnorrenberger (2009). A competência Orientar para resultados foi citada por 8 coordenadores como inserida na formação de seus discentes, seguida pelas seguintes competências de negócios utilizadas por 6 cursos: Realizar o planejamento organizacional, Capacidade de tomar decisão com imparcialidade, Melhoria contínua e Busca por inovação, Foco na qualidade em todas as decisões.

Dentre as competências técnicas houve destaque para Desenvolve análise financeira por 7 cursos estudados. As competências técnicas utilizadas por 6 dos 10 cursos foram: Conhecimento na área contábil, Controlar sistemas contábeis, Otimizar os resultados econômicos da empresa e realizar análise econômica/financeira. Todas as demais competências técnicas apresentadas não obtiveram maioria em termos de uso nos cursos estudados. Esses achados também foram citados por Leal e Botinha (2014), quando ressaltam que o controller é responsável não só por disponibilizar informações de origem financeira nas empresas, mas também manter a administração informada sobre os aspectos internos e externos da organização. Bem como autores estudados, dentre eles destacam-se Ribeiro et al. (2008), Anthony e Govindarajan (2002), Oro et al. (2014), dentre outros.

## 5. CONCLUSÕES E PROPOSTAS

A controladoria não é um tema novo, mas se identifica uma crescente demanda pelo profissional que atua nesta área, denominado de *controller* em muitas organizações, frente às novas demandas e complexidade organizacionais.

Não existe no Brasil um curso de graduação específico de Controladoria. O que se identifica são disciplinas da área, inseridas nas grades curriculares de cursos como Administração, Economia e principalmente Ciências Contábeis. Mas para atender a necessidade de especialização na área, muitas instituições de ensino superior passaram a oferecer cursos de pós-graduação *lato sensu*, e em menor número de *stricto sensu*, na área de Controladoria. Portanto, conhecer as competências que são abordadas nos conteúdos programáticos dos cursos de pós-graduação em Controladoria *lato sensu* presenciais em Pernambuco foi o objetivo deste trabalho.



A amostra trabalhada neste estudo foi composta por 10 Instituições de Ensino Superior (IES) com cursos de pós-graduação *lato sensu* em Controladoria na modalidade presencial em funcionamento no ano de 2017 no Estado de Pernambuco. A maioria é faculdade privada, mas três universidades participaram do estudo, sendo duas públicas e uma privada.

Claras diferenças foram identificadas entre as IES que oferecem os cursos há mais tempo em relação às demais, que reflete diretamente no número de discentes por turma, número de concluintes e percentual de alunos evadidos. Os cursos mais novos têm 4 anos de funcionamento e os mais antigos 20, o que sugere uma consolidação no interesse de profissionais por se especializarem na área.

Os cursos estudados, associam outras áreas de conhecimento, além da Controladoria, na formação discente como Gestão de Custos, Gestão Pública e Finanças, provavelmente para ampliar a área de interesse discente, ou mesmo pela falta de unanimidade quanto às competências essenciais ao *controller*, entre os estudiosos.

Já concluíram a formação em Controladoria em nível de pós-graduação *lato sensu* presencial em Pernambuco, 2.704 profissionais, ao longo de 20 anos em que os cursos são oferecidos. Contudo também foi identificado que há um elevado índice de desistência ou evasão discente, com principais motivos relacionados a dificuldades financeiras, excesso de trabalho, mudança de residência, motivos pessoais e dificuldade em fazer o trabalho de conclusão de curso.

As Competências Sociais que foram destacadas entre os coordenadores que participaram da pesquisa como principais na formação discente em Controladoria, seguindo a classificação de Fleury e Fleury, bem como as elencadas a partir dos estudos de Callado e Amorim, as quais foram mais abordadas nos cursos para a formação dos *controllers* são: postura proativa e realizadora, capacidade de análise e síntese, liderança para gerir pessoas e habilidade de negociação.

As Competências de Negócio que mais se destacaram nos cursos estudados foram: gestão de recursos financeiros, orientar para resultados, realizar o planejamento organizacional, capacidade de tomar decisão com imparcialidade, melhoria contínua e busca por inovação, e foco na qualidade em todas as decisões.

E as Competências Técnicas mais indicadas entre os coordenadores como integrantes da formação dos discentes em Controladoria foram: Conhecimento na área financeira, desenvolver análise financeira, conhecimento na área contábil, realizar análise econômica/financeira, otimizar os resultados econômicos da empresa e controlar sistemas contábeis.

O estudo identificou as disciplinas e temáticas que são mais abordadas nos cursos analisados, além de elencar novas disciplinas que não estavam relacionadas a partir do levantamento bibliográfico realizado. Assim, novos estudos podem ser inseridos no aprofundamento dos conteúdos programáticos dessas disciplinas, a fim de esmiuçar o conhecimento de forma precisa e pontual em cada um dos componentes curriculares dos cursos, responsáveis pela formação das competências dos *controllers* em Pernambuco, bem





como novos estudos comparativos em realidades de outros estados brasileiros poderiam ser desenvolvidos para a ampliação dos achados de pesquisa na área de Controladoria e formação profissional dos profissionais da área.

Diante das limitações deste estudo, que envolveu instituições de ensino superior as quais oferecem cursos de pós-graduação *lato sensu* em Controladoria, presenciais, no estado de Pernambuco, os aspectos analisados mostraram que as competências abordadas estão de acordo com outros estudos relacionados às competências essenciais à formação do *controller* e podem servir de base para novos estudos de natureza semelhante.

## REFERÊNCIAS

- Araujo, A. P. (2011) Competências profissionais e educação corporativa em gestão de pessoas: um estudo empírico. *Tese* (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Barbosa, A. C. Q. (2007). Utopia com os pés no chão? A gestão de competências pela perspectiva social: experiências setoriais no Brasil. In: ENCONTRO DA ANPAD – Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação, 31, 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, Brasil.
- Beuren, I. M.; & Almeida, D. M. (2012). Impactos da implantação das normas internacionais de contabilidade na controladoria: um estudo à luz da teoria da estruturação em uma empresa têxtil. *Revista de Administração*, 47(4), 653-670.
- Borinelli, M. L. (2006). Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da prática. *Tese* (Doutorado em Administração) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo (USP), Universidade de São Paulo, Brasil.
- Brewer, P. C. (2008). Redefining management accounting. *Strategic Finance*, Montvale, 89(9), 35-43.
- Callado, A. A. C.; & Amorim, T. N. G. F (2017). Competências da Função de Controller em Hotéis de Grande Porte da Região Metropolitana do Recife. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 5(2), 57-73.
- Calijuri, M. S. S. (2005). *O Papel do Controller: Um estudo no contexto brasileiro*. São Paulo.
- Carvalho Junior, C. V. O.; Rocha, J. S.; & Bruni, A. L. (2009). O Aprendizado Formal de Controladoria e a minimização do Efeito Framing: um estudo de decisões gerenciais envolvendo Custos de Oportunidade. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 3(3), 18-38.
- Cavalcante, D. S.; Luca, M. M. M.; Ponte, V. M. R.; & Gallon, A. V. (2012). Características da Controladoria nas Maiores Companhias Listadas na BM&FBOVESPA. *Revista Universo Contábil*, 8(3), 113-134.
- De Menezes Duarte, A. L.; Lima, R. de J. C.; & Maccari, E. A. (2016). Universidade corporativa e desenvolvimento de competências: estudo em uma rede de concessionárias do



setor automotivo. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 9(4), 738-755.

Duque Ferreira, C. (2011). O perfil profissional do *Controller* e as funções de Controladoria: um estudo da atual necessidade do mercado de trabalho.

Dutra, J. S. (2004). *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, Brasil.

Fleury, A.; & Fleury, M.T. L. (2007) *Estratégias Empresariais E Formação de Competências: Um Quebra-cabeça Caleidoscópico Da Indústria Brasileira*. São Paulo, Editora Atlas, Brasil.

Fleury, A.; & Fleury, M.T. L. (2001). Construindo o Conceito de Competência. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, 5( n. especial), 186-193.

Garavan, T. N.; & McGuire, D. (2001). Competencies and workplace learning: some reflections on the rethoric and the reality. *Journal of Workplace Learning*. 13(4), 144-163.

Gonçalves, W. A.; Andrade, W. M.; Corrêa, D. A.; & Ribeiro, G. G. (2017). Confrontando o Conceito de Competências pela sua Diversidade e Aplicação: Um Olhar entre a Teoria e a Prática. *Revista Pretexto*, 18(4), 114-128.

Hargreaves, A. (2004). *O ensino na sociedade do conhecimento: educação na era da insegurança*. Porto Alegre: Artmed, Brasil.

Koliver, O. (2005). *A Contabilidade e a Controladoria, tema atual e de alta relevância para a profissão contábil*. Porto Alegre: CRC/RS, Brasil.

Küpper, P. (2005). *Controlling: Aufgaben und Instrument*, 10a. Ed. Berlin: MSG.

Leal, E. A.; & Botinha, C. T. N. (2013). Análise das atribuições e da participação do controller no processo sucessório em uma empresa familiar. *Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 11(2), 135-158.

Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed

Lourensi, A.; & Beuren, I. M. (2011). Inserção da Controladoria em teses da FEA/USP: uma análise nas perspectivas dos aspectos conceitual, procedimental e organizacional. *Contabilidade Vista & Revista*, 22(1), 15-42.

Lunkes, R. J.; Schnorrenberger, D.; & Rosa, F. S. (2013). Funções da Controladoria: uma análise do cenário brasileiro. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*. 15(47), 283-299.

Mambrini, A.; & Beuren, I. M.; & Colauto, R. D. (2002). A controladoria como unidade administrativa de suporte ao processo de gestão. In: *Anais do Seminário USP de Controladoria e Contabilidade*, São Paulo, Brasil.

Maciel, L. F.; & Lima, R. A. (2011). O perfil ideal do controller nas condições que se apresentam o mercado de trabalho no Brasil. *Anais do Seminário USP de Controladoria e Contabilidade*.

Machado, A. de O. (2010). Competências do controller: um estudo nas 100 maiores empresas de Santa Catarina. *Pensar Contábil*, 12(47).



Nascimento, A.M.; & Reginato, L. (2010). *Controladoria: Instrumento de apoio ao processo decisório*. São Paulo: Atlas, Brasil.

Oliveira, E. R. de. (2015). A formação do Controller: contribuição para a formação do Controller a partir do curso de Graduação em Ciências Contábeis. *Tese* (doutorado), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil.

Oliveira, L. M. de; Perez JR., J. H.; & Silva, C. A. dos S. (2011). *Controladoria Estratégica. Textos e Casos Práticos com Solução*. 8.ed. São Paulo: Altas, Brasil.

Padoveze, C. L. (2012). *Controladoria estratégia e operacional: conceitos, estrutura e aplicação*. 3 ed. rev. São Paulo: CengageLearnig, Brasil.

Retour, D. (2012). *Progressos e limites da gestão por competências na França*. In: DUTRA, J.S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. Competências: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, Brasil.

Ribeiro, J. S. D. A. N., Calijorne, M. A. S., Jurza, P. H., Ziviani, F., & De Ramos Neves, J. T. (2017). Gestão do conhecimento e desempenho organizacional: integração dinâmica entre competências e recursos. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 7(1), 4-17.

Ribeiro, R. R. M.; Camacho, R. R.; Moraes, R. O.; & Raimundini, S. L. (2015). Contabilidade gerencial: análise da cientificidade e da metodologia dos artigos publicados no ENANPAD e ANPCONT. *Revista Capital Científico - Eletrônica*, 13(1), 26-40.

Ruas, R. (2003). Gestão por competência: Uma contribuição à perspectiva estratégica da gestão de pessoas. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), 27, 2003, Atibaia. *Anais...* Atibaia, Brasil.

Schmidt, P.; & Santos, J. L. (2006). *Fundamentos de Controladoria*. São Paulo: Atlas, Brasil.

Siqueira, J. R. M. de.; & Soltelinho, W. (2002). O profissional de controladoria no mercado brasileiro—do surgimento da profissão aos dias atuais. *Revista Contabilidade & Finanças—USP*, São Paulo, 12(27), 66-77.

Trigueiro, M. G. S. (2008). Governo e gestão da educação superior. In: Educação superior no Brasil: 10 anos pós-LBD. Brasília: INEP, 121 –144.

Triviños, A. N. S. (1997). *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, Brasil.

Vilas Boas, A. A.; & Andrade, R. O. B. (2009). *Gestão estratégica de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, Brasil.

Weißberger, B. E.; & Angelkort, H. (2011). Integration of financial and management accounting systems: The mediating influence of a consistent financial language on controllership effectiveness. *Management Accounting Research*, 22(3), 160-180.

Zarifian, P. (2009) *Compétences, stratégies et organisation*. Intervention orale faite devant le Groupe de Veille et d'échanges interentreprises.

Zoni, L.; & Merchant, K.A. (2007). Controller involvement in management: an empirical study in large Italian corporations. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 3(1), 29-43.