

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

Recebimento dos originais: 22/09/2019  
Aceitação para publicação: 23/07/2020

### **Anália Regina de Lima Oliveira**

Mestra em Controladoria pela Universidade Federal Rural de Pernambuco  
Brinks Segurança e Transporte de Valores  
Rua Alfredo Pereira Bora, 20 – cep 50720190  
E-mail: [analialimao@outlook.com.br](mailto:analialimao@outlook.com.br)

### **Tânia Nobre Gonçalves Ferreira Amorim**

Doutora em Administração pela Universidade Federal da Paraíba  
Professora Associada do Programa em Pós-graduação em Controladoria  
Universidade Federal Rural de Pernambuco  
Rua do Espinheiro, 835 – cep 52.020-025  
E-mail: [tanobre@gmail.com](mailto:tanobre@gmail.com)

### **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 buscou investigar quais as principais competências individuais específicas da área de Controladoria são repassadas aos discentes em cursos de pós-graduação *lato sensu* presenciais em Controladoria no estado de Pernambuco, que auxiliam na formação dos *controllers*. Foi usada a classificação de Fleury e Fleury (2001, 2011) para o estudo das competências individuais. A pesquisa descritiva realizada utilizou um questionário como base para a entrevista semiestruturada direcionada aos coordenadores dos cursos. Nos cursos analisados já se formaram 2.709 especialistas em controladoria. As competências sociais mais abordadas no decorrer dos cursos são: postura proativa e realizadora, capacidade de análise e síntese, liderança para gerir pessoas e habilidade de negociação. Entre as competências de negócios 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 pós-graduação *lato sensu* em controladoria, na maioria dos cursos, não define público alvo específico, sendo aberta a profissionais e gerentes das áreas administrativo-financeira, controladoria, custos, contabilidade, planejamento tributário, auditoria e afins. 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. 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.

**Palavras-chave:** Competências. Pós-graduação Lato Senso. Controladoria.

## 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. Lima (2016) e Dias e Wohlgemuth (2016) destacam a necessidade de informações úteis como ferramenta de apoio à gestão, como as que a Controladoria pode proporcionar.

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 et al. (2017), as organizações buscam profissionais com visão sistêmica das organizações e que alinhem os esforços a serem empreendidos. Nessa 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 a grande parte desses profissionais está envolvido no apoio aos processos de decisões (ZONI; MERCHANT, 2007).

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.

Para assumir a função de *controller* é preciso ter conhecimento das áreas a serem coordenadas, na visão de Küpper (2005) e, também em todas as demais que estão relacionadas, precisando ter um conhecimento amplo e atualizado. Maciel e Lima (2011, p.2) afirmam que “A valorização do cargo de *controller* é consequência direta da necessidade das empresas de elaborar planejamento estratégico e controlar os custos administrativos, financeiros e de produção dos bens e serviços”.

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). Souza (2010) destaca que o ensino de Controladoria se inicia na graduação em Ciências Contábeis, mas se efetiva em cursos de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*, nas diversas Instituições de Ensino Superior (IES) públicas e privadas do país.

Colombo (2013) lembra que os cursos de pós-graduação *lato sensu* na área de controladoria têm maior representatividade nas IES privadas, uma vez que nas IES públicas há uma maior oferta de pós-graduação *stricto sensu*, ou seja, em nível de mestrado e doutorado. Sendo assim, justifica-se a importância de estudar as competências formadas pelos profissionais que buscam se especializar nesta área, pois ainda está em evolução e formação no Brasil.

Diante do que foi apresentado, é observando que o profissional da Controladoria ou *controller* não tem uma formação específica em nível de bacharelado no Brasil. 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?

## 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. Para Lourensi e Beuren (2011) os impactos resultantes do mundo globalizado, da expansão geográfica das organizações e sua verticalização, bem como, do avanço da tecnologia da informação e o conseqüente aumento da complexidade operacional, além da facilidade de acesso a novos e maiores mercados, trouxeram ao ambiente de negócios uma nova realidade, em que a capacidade de adaptação é indispensável na determinação de quem sobrevive ou se exclui do mercado.

A Controladoria surgiu a partir de um processo de gestão complexo das organizações, que resultou na necessidade de planejamento e controle. E com o atual cenário econômico, empresas precisam de ferramentas de controle, cada vez mais eficazes e eficientes, com o objetivo de acompanhar as modificações que ocorrem no mercado global (CAVALCANTE et al., 2012).

A origem da Controladoria portanto, está ligada ao crescimento das organizações no Século XX, em especial com o surgimento das multinacionais (BEUREN, 2002; SCHIMDT e SANTOS, 2006; OLIVEIRA JÚNIOR et al., 2009). Com a expansão das empresas e a necessidade de um maior controle, tornou-se indispensável o aumento dos controles internos.

Mambrini, Beuren e Colauto (2002) evidenciam que o principal objetivo da Controladoria inicialmente era de ter o controle centralizado de todas as operações da empresa, época em que se destacavam o papel do controle contábil e dos profissionais da área de finanças. Mas com o tempo, esse papel foi sendo ampliado e abrangeu novos conhecimentos e competências aos profissionais. Já segundo a visão de Barros (2018), a Controladoria pode ser vista como mais um ramo do conhecimento humano, assim, uma ciência autônoma, ou como um estágio evolutivo da Ciência Contábil.

Em síntese, Monteiro et al. (2015) destacam a Controladoria como um campo do conhecimento, que tem como objetivo assegurar uma boa gestão organizacional, à medida que as informações produzidas e disponibilizadas para os gestores, estejam embasadas pelo princípio da continuidade e eficácia da corporação. Schwartz et al. (2017) complementam que as funções exercidas pelo setor de controladoria em organizações cooperativas da região oeste do estado de Santa Catarina compreendem: suprimento de informações aos gestores, **Custos e @gronegocio on line** - v. 16, n. 2, Abr/Jun - 2020. [www.custoseagronegocioonline.com.br](http://www.custoseagronegocioonline.com.br) ISSN 1808-2882

planejamento e elaboração do orçamento, gerenciamento da informação, apoio ao processo de gestão e tomada de decisões, análise, implementação e acompanhamento dos controles estabelecidos. Assim, a tendência das funções da controladoria é o apoio ao processo de gestão e fornecimento de informações aos gestores.

## 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*. Peters (2004, p. 2) defende que:

"O *controller* é uma figura essencial na responsabilidade econômica do gestor, ao dar condições efetivas de gerenciamento e monitoramento econômico da sociedade, e nas ações internas ou externas que afetam o status econômico desta sociedade" (PETERS, 2004, p.2).

Padoveze (2012) afirma 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*, está diretamente relacionada a contabilidade:

A palavra controle é derivada do francês *contrôle* e que *controller* o é de *comptroller*, cuja origem está no substantivo *compte*, ou seja, singelamente, conta, o que nos remete, novamente, à figura do profissional contábil, ou, na linha em exposição, à Contabilidade... (KOLIVER 2005, p. 24).

O surgimento da função de *controller* então, 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.

Já segundo Schmidt e Santos (2014), os profissionais da Controladoria atuam de diversas formas e com distintas atribuições, em virtude da interrelação entre suas funções e os objetivos organizacionais.

Portanto, 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 (DUARTE; LIMA; MACCARI, 2016).

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, 2011).

Le Boterf (2007) 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).



Oliveira (2015) entende competências de forma semelhante a Le Boterf (2007), ao introduzir que a formação das competências é o resultado de aprendizagens profissionais, educacionais e sociais, oriundas das experiências vivenciadas por cada indivíduo.

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”. 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.

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 esse entendimento, Zafirani (2009), Le Boterf (2007), Dutra (2004), Ruas (2005) e Retour (2012), dentre outros, 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.

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.

Associado a isso, Gonçalves et al. (2017) salientam 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.

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 (2007). 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. Já 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) salientam 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.

Assim, competência pode ser vista como a inteligência prática resultante da iniciativa pessoal, reconhecida pela maneira de agir, bem como disposição e envolvimento do indivíduo no ambiente de trabalho que o envolve, e a sua socialização e formação educacional, na visão de Zafirian (2009) e Le Boterf (2007). Bem como, um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) desenvolvidas durante a vida pessoal e profissional de cada indivíduo, segundo Parry (1996) e Durand (1998), citados por diversos autores, dentre eles Fleury e Fleury (2011).



## 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 à função (RIBEIRO et al., 2015). E para 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).

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, na visão de Siqueira e Soletinho (2002). Leal e Botinha (2014) salientam 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.

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 negócios, 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 negócios

COMPETÊNCIAS DE NEGÓCIOS	
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, assim como também é exigida uma grande variedade de competências individuais a este profissional, as quais exigem formação adequada.

### 3. Metodologia

Esta pesquisa buscou estudar o *controller*, ou seja, o profissional que atua na Controladoria e que no Brasil não tem uma formação específica em nível de bacharelado, mas principalmente sua formação se dá, 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?

A pesquisa realizada se caracteriza como descritiva, porque procura descrever uma realidade analisada com exatidão. Gil (2008) salienta que pesquisas descritivas têm objetivo a descrição de características da população ou fenômeno fazendo uma relação entre as variáveis. Estuda características de um grupo como: idade, sexo, escolaridade, renda etc.

Nesta pesquisa, foram estudados os cursos de pós-graduação *lato sensu* presenciais em Controladoria, oferecidos no Estado de Pernambuco no ano de 2017/18, 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 por fim, 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 2017/2018, os quais estão listados a seguir.

**Quadro 4: Instituições e cursos de Pós-Graduação *lato sensu* presenciais em Controladoria em Pernambuco**

Instituições de ensino superior com curso de pós-graduação <i>lato sensu</i> presencial em Controladoria	Denominação dos cursos de pós-graduação <i>lato sensu</i> presencial em Controladoria
FACULDADE DE SAÚDE DE PAULISTA (FASUP)	AUDITORIA E CONTROLADORIA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)	CONTABILIDADE E CONTROLADORIA
FACULDADE ANCHIETA DO RECIFE (FAR)	CONTROLADORIA E FINANÇAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS ESUDA (FCHE)	ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E CONTROLADORIA
UNIVERSIDADE CATÓLICA DE PERNAMBUCO (UNICAP)	FINANÇAS E CONTROLADORIA
FACULDADE SÃO MIGUEL (FACULDADE SÃO MIGUEL)	FINANÇAS E CONTROLADORIA
FACULDADE FRASSINETTI DO RECIFE (FAFIRE)	GESTÃO DA CONTROLADORIA
FACULDADE DOS GUARARAPES DE RECIFE (FG)	GESTÃO EM CONTROLADORIA E FINANÇAS
FACULDADE ESTÁCIO DO RECIFE - ESTÁCIO FIR (ESTÁCIO FIR)	GESTÃO FINANCEIRA CONTROLADORIA
) FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS DE AFONSO CLÁUDIO (ISEAC)	GESTÃO FINANCEIRA, CONTROLADORIA E AUDITORIA
) FACULDADE SANTA MARIA (FSM)	GESTÃO FINANCEIRA E CONTROLADORIA
) CENTRO UNIVERSITÁRIO MAURÍCIO DE NASSAU (UNINASSAU)	MBA EM AUDITORIA E CONTROLADORIA
) FACULDADE JOAQUIM NABUCO RECIFE (FJN)	MBA EM AUDITORIA E CONTROLADORIA
) FACULDADE ALFA (FA)	MBA EM CONTROLADORIA E FINANÇAS

) FACULDADE SANTA HELENA (FSH)	MBA EM FINANÇAS E CONTROLADORIA
) UNIVERSIDADE DE PERNAMBUCO (UPE)	MBA EM GESTÃO DE CUSTOS E CONTROLADORIA
) FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS DE PERNAMBUCO (FCHPE)	MBA EM GESTÃO E CONTROLADORIA EMPRESARIAL
) FACULDADE DO VALE DO JAGUARIBE (FVJ)	MBA EM GESTÃO FINANCEIRA, AUDITORIA E CONTROLADORIA
) FACULDADE DOS GUARARAPES DE RECIFE (FG)	MBA EM GESTÃO FINANCEIRA, CONTÁBIL E CONTROLADORIA
) INSTITUTO DE PÓS-GRADUAÇÃO & GRADUAÇÃO (IPOG)	MBA GESTÃO DE NEGÓCIOS, CONTROLADORIA E FINANÇAS CORPORATIVAS

Fonte: MEC (2017/18)

Para que o roteiro de entrevista atendesse aos objetivos, foi inicialmente realizado um levantamento na base de dados do site do e-MEC. A primeira sessão do questionário que serviu de roteiro das entrevistas, buscou levantar o perfil dos curso de pós-graduação, quando foram levantados os seguintes dados:

- 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 foram levantadas 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 e-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 e no e-MEC 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 Decisorial
- Controladoria Organizacional
- Direito Comercial e Tributário
- Gestão e análise de risco
- Orçamento e controle
- Gestão de Projetos
- Gestão da Produção
- Gestão da Qualidade Total

Na quinta sessão, baseada nos três tipos de competências individuais classificados por Fleury e Fleury (2001, 2011), foi solicitado que os coordenadores dos cursos de pós-graduação listassem as competências as quais consideram que são abordadas no conteúdo programático do curso: as sociais, de negócios e técnicas. Os autores 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. E sua classificação pode ser assim definida:

- a) Competências de negócios: 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 à 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, autocrítica, liderança, etc.

Para auxiliar os coordenadores na classificação das competências abordadas nos cursos foram utilizadas 58 competências, divididas em 13 competências de negócios, 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 e-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 de formar o discente e assim, atrair candidatos interessados em cursá-lo.

Dos 20 cursos listados, foi identificado que dois não estavam em funcionamento no ano de 2017/18, 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 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 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.

Conforme exposto anteriormente, o título do curso pode remeter às suas principais ênfases, o que foi de interesse ser identificado. O quadro 5 apresenta os títulos dos cursos

estudados por IES, para fins de análises em relação também em termos de ser ofertado em uma universidade/faculdade pública ou privada.

#### **Quadro 5: Título dos cursos de Pós-graduação Lato sensu em Controladoria – Pernambuco**

IES	Título do curso de pós-graduação em Controladoria <i>lato sensu</i>
1 (universidade privada)	MBA de Finanças e Controladoria
2 (faculdade privada)	Gestão de Finanças e Controladoria
3 (faculdade privada)	Finanças corporativas com especialização em controladoria e finanças
4 (faculdade privada)	Finanças corporativas com especialização em controladoria e finanças
5 (universidade pública)	Especialização em Contabilidade e Controladoria
6 (faculdade privada)	Controladoria e Finanças
7 (faculdade privada)	MBA em Gestão Pública e Controladoria
8 (faculdade privada)	Especialização em Gestão da Controladoria
9 (universidade pública)	MBA em Gestão de Custos e Controladoria
10 (faculdade privada)	MBA em Administração Financeira e Controladoria

Fonte: dados da pesquisa

Assim, foi possível observar que, todos os títulos dos 10 cursos de pós-graduação em Controladoria *lato sensu* analisados, citam Controladoria em seu título, 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 atingir um público mais abrangente entre os 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 um *controller*, conforme exposto no referencial teórico, em especial autores como Beuren e Almeida (2012) e 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.

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, em especial na área da Controladoria.

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, também pode sugerir um entendimento quanto 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 na área 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), dentre outros estudados, 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 toda gestão organizacional.

Já Nascimento e Reginato (2010), Maciel e Lima (2011) e Ribeiro et al. (2017), 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 ainda 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, dentre os graduados, não especificamente de Contabilidade, mas podendo atrair mais fortemente 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 que 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 em nível de *lato sensu* em Pernambuco, confirmando o que foi estudado, quando salienta que a profissão não é tão 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 outros 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 formados nos cursos mais antigos, como já era esperado. Destes, pode-se destacar que um deles formou 900 alunos, enquanto o outro 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.

Um terço dos cursos formaram menos de 100 alunos, o que pode ser considerado um número reduzido de concluintes, em virtude de já estarem consolidados há pelo menos 4 anos de funcionamento. 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, a maioria deles oferecem novas vagas pelo menos uma vez ao ano, chegando a ofertar duas vezes em um mesmo ano, como pode ser observado 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

Oliveira, A.R. de I.; Amorim, T.N.G.F.

3 (faculd. privada)	4	4	30	20	80
4 (faculd. privada)	4	4	30	20	85
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
<b>TOTAL</b>					<b>2.709</b>

Fonte: dados da pesquisa

Os coordenadores que participaram da pesquisa listaram também 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 Controladoria 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, expostas por instituição no quadro 6.

#### **Quadro 6: Disciplinas listadas pelos coordenadores dos cursos de pós-graduação lato sensu em Controladoria como parte do Projeto Pedagógico**

<b>Outras disciplinas ofertadas nos cursos de pós-graduação lato sensu em Controladoria</b>
IES 1 - Análise no Ambiente econômico e Finanças estratégicas
IES 2 - Contabilidade Internacional, Ambiente Organizacional, Métodos quantitativos, Análise Econômico financeiro de investimentos e avaliação de empresas
IES 3 - Globalização e Desenvolvimento Econômico, Administração Estratégica, Métodos e Técnicas de Pesquisa Científica, Dinâmica Contábil e Sistema de Informações Contábeis, Estatística Aplicada às Finanças Corporativas, Administração de Capital de Giro, Mercados Financeiros e de Capitais, Estrutura de Capital e Alavancagem Financeira, Gestão Tributária em Mercados Financeiros e Didática do Ensino Superior.
IES 4 - Globalização e Desenvolvimento Econômico, Administração Estratégica, Métodos e Técnicas de Pesquisa Científica, Dinâmica Contábil e Sistema de Informações Contábeis, Estatística Aplicada às

Finanças Corporativas, Administração de Capital de Giro, Mercados Financeiros e de Capitais, Estrutura de Capital e Alavancagem Financeira, Gestão Tributária em Mercados Financeiros e Didática do Ensino Superior.

IES 5 - Matemática Financeira Aplicada, Sistemas de Informações Gerenciais, Metodologia de Pesquisa, Mercado de Capitais, Gestão de Pessoas e Liderança e Jogos de Empresas.

IES 6 - Gestão do capital humano, Produção do trabalho Acadêmico e Didática do ensino superior.

IES 7- Ética e Recrutamento e Seleção; Gestão Pública.

IES 8 - Gestão da Marca e do Marketing, Tecnologia da Informação, Gestão, cultura e organização, Gestão do capital de TI, Empreendedorismo Social e Sustentabilidade, Metodologia da pesquisa.

IES 9 - Análise no Ambiente econômico.

IES 10 - Comunicação Verbal e Marketing Pessoal, Metodologia da Pesquisa, Métodos Quantitativos Aplicados, Ambiente Econômico, Liderança e Motivação de Equipes, Gestão do Capital de Giro.

Fonte: dados da pesquisa

Como pode ser verificado no quadro 6, uma grande variedade de disciplinas foi listada pelos coordenadores pesquisados, além das que foram apresentadas a eles. Dentre elas se destacam as que tratam da Análise do ambiente econômico, Métodos e Técnicas de Pesquisa, Gestão e Tecnologia da informação.

## 5. Considerações Finais

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.

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, quase três mil profissionais, ao longo de 20 anos em que os cursos são oferecidos, nas instituições de ensino superior analisadas. 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 mais abordadas no decorrer dos cursos para a formação dos *controllers* são: postura proativa e realizadora, capacidade de análise e síntese, liderança para gerir pessoas e habilidade de negociação. Entre as Competências de Negócios relacionadas, as que obtiveram maior frequência de uso nas disciplinas dos 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.

Já 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.

## 6. Referências

ARAUJO, A. de P. Competências profissionais e educação corporativa em gestão de pessoas: um estudo empírico. *Tese* (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil, 2011.

BARBOSA, A. C. Q. 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: ANPAD, 2007.

BARROS, R. M. J. B. Percepção sobre a controladoria: evidências empíricas a partir das características dos controllers. *Dissertação* (Mestrado) – Universidade Federal Rural de Pernambuco, Programa de Pós-Graduação em Controladoria, Recife, BR-PE, 2018.

BEUREN, I. M.; ALMEIDA, D. M. 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*, v. 47, n. 4, p. 653-670, 2012.

BORINELLI, M. L. Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis. *Tese* (Doutorado em Administração) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo (USP), Universidade de São Paulo, 2006.

CALLADO, A. A. C.; AMORIM, T. N. G. F. Competências da Função de Controller em Hotéis de Grande Porte da Região Metropolitana do Recife. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, v. 5, n. 2, p. 57-73, 2017.

CALIJURI, M. S. S. *O Papel do Controller: Um estudo no contexto brasileiro*. São Paulo, 2005.

CARVALHO JUNIOR, C. V. O.; ROCHA, J. S.; BRUNI, A. L. 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*, v. 3, n. 3, p. 18-38, 2009.

CAVALCANTE, D. S.; LUCA, M. M. M.; PONTE, V. M. R.; GALLON, A. V. Características da Controladoria nas Maiores Companhias Listadas na BM&FBOVESPA. *Revista Universo Contábil*, v. 8, n. 3, p. 113-134, 2012.

COLOMBO, S. S. *Gestão universitária: os caminhos para a excelência*. Porto Alegre: Penso, 2013.

DIAS, B. V.; WOHLGEMUTH, J. M. Controladoria em uma empresa do setor metal mecânico de Santo Antônio da Patrulha/RS: estudo de caso. *Revista Eletrônica do Curso de Ciências Contábeis*, v. 5, n. 8, p. 103-126, 2016.

DUARTE, A. L.; LIMA, R. de J. C.; MACCARI, E. A. Universidade corporativa e desenvolvimento de competências: estudo em uma rede de concessionárias do setor automotivo. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, v. 9, n. 4, p. 738-755, 2016.

DUQUE FERREIRA, C. *O perfil profissional do Controller e as funções de Controladoria: um estudo da atual necessidade do mercado de trabalho*. 2011.

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

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias Empresariais E Formação de Competências: Um Quebra-cabeça Caleidoscópico Da Indústria Brasileira*. 3. ed., São Paulo, Editora Atlas, 2011.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Construindo o Conceito de Competência. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 5, n. especial, 2001.

GARAVAN, T.N.; MCGUIRE, D. Competencies and workplace learning: some reflections on the rethoric and the reality. *Journal of Workplace Learning*. V. 13, N. 4, p. 144-163, 2001.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*, 6 ed., São Paulo: Atlas SA, 2008.

GONÇALVES, W. A.; ANDRADE, W. M.; CORRÊA, D. A.; RIBEIRO, G. G. Confrontando o Conceito de Competências pela sua Diversidade e Aplicação: Um Olhar entre a Teoria e a Prática. *Revista Pretexto*, v. 18, n. 4, p. 114-128, 2017.

HARGREAVES, A. *O ensino na sociedade do conhecimento: educação na era da insegurança*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

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

KÜPPER, P. *Controlling: Ausgaben und Instrument*, 10 ed., Berlin: MSG, 2005.

LEAL, E. A.; BOTINHA, C. T. N. Análise das atribuições e da participação do controller no processo sucessório em uma empresa familiar. *Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, v. 11, n. 2, p. 135-158, 2013.

LE BOTERF, G. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. 3 ed., São Paulo: Artmed, 2007.

LIMA, R. J. V. S. A trajetória do controller e o desenvolvimento de suas competências. *Dissertação* (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa Multi- institucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal/RN, 2016.

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

LUNKES, R. J.; SCHNORRENBARGER, D.; ROSA, F. S. Funções da Controladoria: uma análise do cenário brasileiro. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*. v. 15, n. 47, p. 283-299, abr-jun 2013.

MAMBRINI, A.; BEUREN, I. M.; COLAUTO, R. D. A controladoria como unidade administrativa de suporte ao processo de gestão. In: *Anais... Seminário USP de Controladoria e Contabilidade*, n. 2, São Paulo, 2002.

MACIEL, L. F.; LIMA, R. A. O perfil ideal do *controller* nas condições que se apresentam o mercado de trabalho no Brasil. *Anais... Seminário USP de Controladoria e Contabilidade*, n. 11, 2011.

MACHADO, A. de O. Competências do *controller*: um estudo nas 100 maiores empresas de Santa Catarina. *Pensar Contábil*, v. 12, n. 47, 2010.

MONTEIRO, E. L. M.; TAGAMI, M. Y.; COSTA, P. C.; GOMES, A.; LAMEU, M. A.; LIMA, I. G. A Controladoria e o *Controller* no processo de gestão organizacional. *Revista eletrônica Unifia*, p. 66 -74, 2015.

NASCIMENTO, A.M.; REGINATO, L. *Controladoria: Instrumento de apoio ao processo decisório*. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, E. R. de. *A formação do Controller: contribuição para a formação do Controller a partir do curso de Graduação em Ciências Contábeis*. 2015.

OLIVEIRA, L. M de; PEREZ JR., J. H.; SILVA, C. A. dos S. *Controladoria Estratégica. Textos e Casos Práticos com Solução*. 8. ed., São Paulo: Altas, 2011.

PADOVEZE, Clóvis Luiz. *Controladoria estratégia e operacional: conceitos, estrutura e aplicação*. 3 ed. rev. São Paulo: Cengage Learnig, 2012.

PETERS, M., R. S. *Controladoria Internacional*. São Paulo: DVS Editora, 2004.

RETOUR, D. *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, 2012.

RIBEIRO, J. S. D. A. N., CALIJORNE, M. A. S., JURZA, P. H., ZIVIANI, F., DE RAMOS NEVES, J. T. Gestão do conhecimento e desempenho organizacional: integração dinâmica entre competências e recursos. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v.7, n.1, p. 4-17, 2017.

RIBEIRO, R. R. M.; CAMACHO, R. R.; MORAES, R. O.; RAIMUNDINI, S. L. Contabilidade gerencial: análise da cientificidade e da metodologia dos artigos publicados no ENANPAD e ANPCONT. *Revista Capital Científico - Eletrônica*, v. 13, n. 1, p. 26-40, 2015.

RUAS, R. 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, ANPAD, 2003.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L. *Fundamentos de Controladoria*. São Paulo: Atlas, 2006.

SCHWARTZ, D. R.; KRUGER, S. D.; PETRI, S. M.; MENDES, A. C. Percepção dos Profissionais da Controladoria sobre as Funções Exercidas: Uma Análise em Entidades

Cooperativas. In: Congresso de Gestão e Controladoria (COGECONT), 02, 2017, Chapecó Anais... Santa Catarina: Unochapecó, 2017.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L. A Controladoria e a análise discriminante do consumidor do e-commerce. *Revista Internacional de Economía y Gestion de las Organizaciones*, v. 3, p. 1-15, 2014.

SIQUEIRA, J. R. M. de. SOLTELINHO, W. O profissional de controladoria no mercado brasileiro—do surgimento da profissão aos dias atuais. *Revista Contabilidade & Finanças—USP*, São Paulo, n. 27, p. 66-77, 2002.

SOUZA, C. M. Um Estudo dos conteúdos temáticos curriculares ministrados na disciplina de controladoria nos cursos de graduação em ciências contábeis do sul do Brasil. *Dissertação* (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, 2010.

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

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

VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE, R. O. B. *Gestão estratégica de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

WEIßENBERGER, B. E.; ANGELKORT, H. Integration of financial and management accounting systems: The mediating influence of a consistent financial language on controllership effectiveness. *Management Accounting Research*, v. 22, n. 3, p. 160-180, 2011.

ZARIFIAN, P. *Compétences, stratégies et organisation*. Intervention orale faite devant le Groupe de Veille et d'échanges interentreprises. Recuperado : 31 ago 2013.

ZONI, L.; MERCHANT, K. A. Controller involvement in management: an empirical study in large Italian corporations. *Journal of Accounting & Organizational Change*, v. 3, n. 1, p. 29-43, 2007.