

# DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS E A TRAJETÓRIA DO CONTROLLER

## COMPETENCY DEVELOPMENT AND THE CONTROLLER TRAJECTORY

### RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo investigar os aspectos relacionados à trajetória do *Controller* e o desenvolvimento de competências necessárias à sua atuação profissional. Trata-se de um estudo descritivo, do tipo levantamento ou *survey*, e que se caracteriza como qualitativo. O procedimento de coleta se deu por meio de um questionário eletrônico, estruturado em três blocos: Competência dos *Controllers* em escala de importância; Experiências essenciais no desenvolvimento de um *Controller*; e Perfil do respondente. A amostra foi formada a partir de uma rede social profissional, e obtiveram-se respostas de 208 profissionais, de diferentes níveis hierárquicos, tempos de carreira diversos e de todas as regiões do país. Os resultados apontaram que, com relação às competências indispensáveis, os respondentes indicaram a capacidade analítica, domínio de contabilidade e finanças, planejamento, trabalho em equipe e visão estratégica. Como principal vivência para o desenvolvimento das competências necessárias, esses *Controllers* apontaram as experiências profissionais. Com relação à trajetória profissional, observou-se uma tendência crescente entre o tempo de carreira e a quantidade de *Controllers* ocupando níveis hierárquicos mais elevados nas empresas. Ademais, verificou-se que, para chegarem a esse cargo, os profissionais devem valorizar um conjunto de experiências, tais como cursos de pós-graduação qualificados e atuação em áreas para além da contabilidade, como de auditoria e finanças. Dessa maneira, pode-se concluir que vivências acadêmicas e profissionais de naturezas diversas podem contribuir de forma incisiva para o desenvolvimento das competências essenciais às suas atividades.

**Palavras-Chave:** Desenvolvimento de Competências. Trajetória Profissional. *Controller*.

### ABSTRACT

*This research aims to investigate the aspects related to the Controller's trajectory and the development of the competences needed for his/her professional performance. It is a descriptive survey characterized as qualitative. The collection procedure was done by means of an electronic questionnaire, structured in three blocks: Controller Competency in scale of importance; Essential Experiences in Developing a Controller; and Respondent Profile. The sample was formed from a professional social network, and responses were obtained from 208 professionals from different hierarchical levels and with diverse career lengths, across the country. Results showed that respondents indicated analytical capacity, accounting and finance proficiency, planning, team work and strategic vision as essential competences. These Controllers pointed out professional experiences as the most important for the development of necessary skills. Regarding professional trajectory, there was an increasing tendency between the career length and the number of Controllers occupying higher hierarchical levels in the companies. In addition, it was observed that, in order to reach this position, professionals should value a set of experiences such as qualified postgraduate courses and acting in areas beyond accounting, such as auditing and finance. Thus it can be concluded that different academic and professional experiences can contribute in an incisive way to the development of competences that are essential to their activities.*

**Keywords:** Competency Development. Professional Career. *Controller*.

### Roberto José Vieira de Sousa Lima

Mestre em Ciências Contábeis pelo Programa Multi-institucional e Inter-regional de Pós-graduação UNB/UFPA/UFRRN. Especialista em Auditoria e Direito Tributário e graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Professor substituto na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Professor do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN). Contato: Av. Miguel Castro, 1519 – Apto. 702. Lagoa Nova, Natal-RN. CEP: 59.075-740. E-mail: robertojlima@gmail.com.

### Aneide Oliveira Araujo

Doutora em Ciências Contábeis pela Universidade de São Paulo (USP). Mestre em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Especialista em Consultoria Empresarial pelo Centro de apoio à Pequenas e Médias Empresas (CEBRAE). Graduada em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Sergipe (UFS). Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Sergipe (UFS). Docente aposentada do Curso de Ciências Contábeis na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Docente do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Contato: Rua Profª Dirce Coutinho, 1890, aptº 1801, Capim Macio, Natal RN, CEP: 59.082-180. E-mail: aneide.ufrn@gmail.com.

## 1. INTRODUÇÃO

No atual contexto competitivo da economia global, mudanças sociais, políticas, econômicas e tecnológicas impactam rápida e diretamente na dinâmica dos mercados e das organizações. Para se manterem ativas nessa conjuntura de negócios, as empresas precisam reagir às variações impostas na mesma frequência e velocidade em que elas acontecem. Por isso, além de uma estrutura operacional eficiente, as empresas necessitam de informações qualificadas que auxiliem no processo de gestão.

A Controladoria, nesse âmbito, assume papel de destaque nas organizações, pois, fundamentada na contabilidade, assume atividades de suporte informacional, controle interno, planejamento tributário, elaboração do orçamento e medidas operacionais (MACHADO et al., 2010). Com isso, além de suprir a necessidade informacional da gestão para a tomada de decisão, a Controladoria, tendo em vista a sua visão integral dos negócios e de seus objetivos, firma-se como peça fundamental no planejamento das ações das empresas.

No Brasil, o profissional responsável por compilar as necessidades informacionais e de gestão é o *Controller*. Seu papel é cuidar da continuidade das organizações, viabilizando a coesão entre as atividades desenvolvidas pelos setores por meio de um eficiente sistema de informações (FIGUEIREDO e CAGGIANO, 2004). Em outras palavras, trata-se de um profissional que tem a responsabilidade de orientar as ações da empresa em busca de melhores resultados.

Porém, atuar e contribuir nesse cenário não são tarefas simples para o *Controller*. Apesar de ser alvo de estudo desde a primeira metade do século XX, há ainda uma série de conceitos e visões não consensuais com relação às funções da Controladoria, o que gera dificuldades na consolidação do ramo de conhecimento em si (LUNKES, SCHNORRENBARGER e ROSA, 2013). Vários estudos têm buscado identificar e analisar essas funções, tais como os de Lunkes, Gasparetto e Schnorrenberger (2010), Richartz et al. (2012), Lunkes, Schnorrenberger e Rosa (2013), Gomes, Souza e Lunkes (2014), Dal Vasco, Daniel e Tarifa (2014), entre outros.

A dificuldade na consolidação do ramo de conhecimento reflete-se na atuação do profissional, pois as competências requeridas de um *Controller*, por uma empresa, dependem das funções que o profissional irá desempenhar. Em razão de existirem empresas com propósitos e características diferentes, não é difícil considerar que as competências requeridas desse especialista, no atual contexto do mercado de trabalho, são bem diversas. Nesse sentido, características como setor de atividade e porte da empresa influenciam no tipo de competência requerida e, por consequência, na forma de atuação do profissional (FERREIRA et al., 2014).

Diversos trabalhos têm como foco diagnosticar quais são as competências requeridas de um *Controller*, seja através da visão de profissionais e estudantes da área, ou das expectativas de perfil exigidas pelo mercado de trabalho (CARDOSO et al., 2010; MACHADO et al., 2010; MACIEL e LIMA, 2011; ARAÚJO, CALLADO e CAVALCANTI, 2014; GOMES, SOUZA e LUNKES, 2014). No entanto, não se verificam na literatura pesquisas que estudem a formação e desenvolvimento dessas competências. Em outras palavras, quais são as vivências que ajudam na construção desse tipo de profissional.

Segundo Le Boterf (2003), o desenvolvimento de competências passa pelas seguintes formas básicas de aquisição de saberes: educação escolar básica, cursos de formação (profissionalizantes, graduações e pós-graduações), experiências profissionais e experiências sociais. Sendo assim, como toda pessoa é o resultado de suas vivências passadas e experiências atuais, é possível ponderar que as competências adquiridas por um *Controller* estão relacionadas com sua trajetória pessoal e profissional.

Ou seja, como a trajetória também direciona o desenvolvimento de um indivíduo, é possível vinculá-la com as competências adquiridas em sua carreira profissional (DUTRA, 2004). Nesse sentido, o objetivo geral desta pesquisa é investigar os aspectos relacionados à trajetória do *Controller* e o desenvolvimento de competências necessárias à sua atuação profissional.

Considerando-se que a Controladoria é um campo de estudos onde muitos aspectos não estão consolidados e, também, diante do reduzido número de pesquisas partindo da prática profissional, este estudo justifica-se por trazer elementos necessários para debater a formação do *Controller*, desenvolver e aperfeiçoar as competências requeridas pelos empregadores potenciais e as necessidades dos profissionais na sua vida prática.

Ademais, será possível contribuir com as instituições de ensino para o delineamento da formação desse profissional por meio de: (1) ideias para ajustes nos currículos e métodos de ensino, visando a adequação à realidade do mercado, proporcionando a melhoria dos cursos ofertados; (2) constatação da necessidade de oferta de cursos de especialização e extensão focados em certas áreas de conhecimento; e (3) desenvolvimento de cursos específicos com a finalidade de suprir a necessidade de profissionais mais especializados em determinadas áreas do saber (PIRES, OTT e DAMACENA, 2009).

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Competências

No âmbito organizacional e da gestão de recursos humanos, existe uma grande variedade de entendimentos e, conseqüentemente, dúvidas quanto ao conceito de competência (RUAS, 2005). Muito dessa variedade de percepções se deve aos vários níveis e instâncias de compreensão onde esse conceito está inserido, tais como da pessoa (a competência do indivíduo), das organizações (chamadas de *core competences*) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências) (FLEURY e FLEURY, 2007).

Ante o apresentado, é possível conceber que os estudos das instâncias do conceito de competência evoluem basicamente do nível individual, dos recursos das pessoas, para o nível coletivo, grupos e instituições (ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2003; DUTRA, 2004). As quatro fases de desenvolvimento do conceito, conforme ilustra Dutra (2004), demonstram essa evolução: 1ª Fase - Focada nas definições de padrões de trabalhos baseados em competências individuais que garantem aos profissionais uma alta performance; 2ª Fase - Que incorpora os conceitos da primeira fase, mas criando escalas de diferenciação por nível de complexidade das tarefas; 3ª Fase - Traz o conceito de competência organizacional (coletiva), e a ideia de alinhar esta com a competência de cada indivíduo; 4ª Fase - A apropriação das pessoas dos conceitos lançados pela terceira fase.

Quanto ao desenvolvimento de competências a partir da perspectiva do indivíduo, há, na atualidade, duas correntes distintas: a anglo-saxã ou norte-americana, pragmática e atrelada ao conceito de qualificação de um indivíduo que garante um desempenho superior; e a escola francesa, que integra, em uma visão ampla, fundamentos da sociologia e da economia do trabalho, atrelando competência com o saber colocar em prática (DUTRA, 2004; RUAS, 2005).

A corrente anglo-saxã ou norte-americana tem como base os estudos seminais de McClelland (1973) e Boyatzis (1982). Segundo ela, existem características específicas dos indivíduos que guardam relação com um alto padrão de desempenho em determinada tarefa, podendo ser avaliado de acordo com algum parâmetro de performance (ARAUJO, 2011). Ou seja, competência seria um estoque de recursos, dispostos entre conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), que garantem ao indivíduo um desempenho superior no ambiente de trabalho (FLEURY e FLEURY, 2007).

Indo além da ideia de estoques de recursos que garantem alto desempenho em uma função ou cargo, Zarifian (2001) e Le Boterf (1994 e 2003) trazem para o debate sobre competências o ideal de agregação de valor e entrega a determinado contexto, independente da função desempenhada (CARDOSO, 2006). Com base nesse alicerce surge a corrente europeia de abordagem de competência, com forte influência de autores franceses.

Ao tratar da distinção entre as duas correntes, Ruas (2005) enfatiza a diferença entre qualificação, alinhada ao entendimento norte-americano, e competência, vinculada ao entendimento francês. Assim, o conceito de competência direciona um foco especial para o desenvolvimento de capacidades e recursos que podem ser mobilizados por indivíduos em eventos de pouca previsibilidade dentro das organizações. Ou seja, de um lado estão os profissionais, constituídos de recursos próprios, e do outro estão as organizações, com suas capacidades e necessidades. Conciliar essa relação e agregar valor para as duas partes é o grande desafio na gestão de pessoas, pois os conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos se transformam em competências entregues as empresas (ARAUJO, 2011).

No que tange ao desenvolvimento das pessoas com o objetivo de aprimorar sua entrega e ampliar suas responsabilidades, é possível pensar em duas categorias: (1) As ações de desenvolvimento formais, relacionadas com metodologias didáticas e conteúdos programáticos definidos, que seriam os cursos, palestras, seminários etc; e (2) As ações de desenvolvimento informais, ligadas à atuação do trabalhador no ambiente de trabalho, como coordenação ou participação em projetos, estágios, visitas etc. (DUTRA, 2004).

Nesse sentido, os estudos sobre competência se concentram nas formas de aquisição dos saberes necessários para as competências, a função de cada um deles, a principal maneira de aquisição e como estes se manifestam. Quanto às formas de aquisição dos saberes: (1) a educação formal seria a educação escolar básica de um indivíduo; (2) a formação inicial e continuada refere-se aos cursos profissionalizantes, graduações e pós-graduações; (3) a experiência profissional envolve a vida prática do trabalhador e; (4) a experiência social refere-se às vivências fora do ambiente de trabalho e escolar. Com relação às formas de manifestação: (1) o modo declarativo é a expressão do conhecimento, ainda está separada do uso, serve para descrever; e (2) o modo procedural, onde os saberes se manifestam na atividade prática, serve para prescrever (LE BOTERF, 2003).

Fleury e Fleury (2007) compilam essas concepções de forma mais sintética, conforme apresentado no Quadro 1. Segundo os autores, a competência se situa em uma encruzilhada formada pela pessoa e sua biografia, a formação educacional e sua experiência profissional.

Quadro 1 - Processo de desenvolvimento de saberes e competências.

Saberes	Função	Como Desenvolver
Conhecimento teórico.	Entendimento, interpretação.	Educação formal e continuada.
Conhecimento sobre os procedimentos.	Saber como proceder.	Educação formal e experiência profissional.
Conhecimento empírico.	Saber como fazer.	Experiência profissional.
Conhecimento social.	Saber como comportar-se.	Experiência social e profissional.
Conhecimento cognitivo.	Saber como lidar com a informação, saber como aprender.	Educação formal e continuada, e experiência social e profissional.

Fonte: Fleury e Fleury (2007).

No tocante às formas de desenvolvimento de saberes, as experiências profissionais são fontes muito ricas de conhecimentos, visto que a rotina de trabalho consegue ensinar e construir competência em uma velocidade maior (PERRENOUD, 1999). Ou seja, a trajetória profissional direciona naturalmente o desenvolvimento de um indivíduo (DUTRA, 2004).

Com relação aos estudos sobre o desenvolvimento de competências, o “*Journal of Management Development*” publicou, no ano de 2008, um volume especial chamado “*Competencies in the 21st century*”, com editorial de Boyatzis, um dos precursores da corrente norte-americana. Nesse editorial, busca-se a atualização do conceito de competência, definindo-a como uma capacidade ou habilidade, um conjunto de comportamentos organizados em torno de uma intenção (BOYATZIS, 2008).

O artigo de Boyatzis e Saatscioglu (2008) apresenta uma atualização da visão de 20 anos de tentativas para desenvolvimento de competências, estudando 14 pesquisas longitudinais de um programa de MBA. Os achados deste indicam que a competência emocional, social e de inteligência cognitiva predizem eficácia em gestão e liderança, e podem ser desenvolvidas por meio de programas de pós-graduação.

A partir de um estudo empírico, Leonard (2008) revela que o estabelecimento de metas de aprendizagem é particularmente importante para o desenvolvimento de competências, pois estas foram mais desenvolvidas em indivíduos que fixaram esses objetivos. Para chegar nessa conclusão, o autor fez um estudo que variou de nove meses a quatro anos e meio, com alunos de um programa de MBA. Essa pesquisa é parte de estudo longitudinal de 50 anos, sobre o desenvolvimento de competências e de experiências de carreiras, de estudantes de MBA, realizado no *Case Western Reserve University*.

O objetivo de Wheeler (2008) foi analisar as interações entre indivíduos e o ambiente social, e como esses indivíduos se engajam em autoaprendizagem. O número de esferas de vida, relacionamentos e atividades impactam positivamente na demonstração das competências. Aqueles participantes para quem a esfera da vida “empresa” é fundamental para o alcance dos objetivos da aprendizagem manifestaram com mais clareza as competências-alvo.

Outros estudos também abordam a temática. Pinnington (2011) teve como objetivo analisar advogados no início de sua trajetória profissional, procurando compreender o desenvolvimento de competências e a evolução de suas carreiras. O estudo se deu por meio de entrevistas com advogados de nível júnior de um grande escritório de advocacia. O artigo considera a competência profissional e progressão na carreira a partir de uma perspectiva ontológica, vendo-os como “modos de ser”. Para análise das entrevistas foi utilizada uma abordagem interpretativa, onde a competência de um indivíduo pode ser relacionada a uma autocompreensão particular. Os resultados indicaram que a autopercepção dos advogados é fortemente influenciada pela fase da sua carreira e, também, por sua posição na organização. Em contrapartida, sua compreensão sobre o trabalho revela mais questões individuais e particulares das atividades de trabalho, formas distintas de reconhecimento e desenvolvimento de competências técnicas e profissionais.

O estudo de Van Buuren e Edelenbos (2013) descreve os resultados de um estudo de caso comparativo, em organizações públicas holandesas, de dois métodos de desenvolvimento de competências. Uma metodologia é vista com uma abordagem mais orientada para a formação teórica (programa LWT), enquanto que a outra tem um viés de treinamento orientado pela prática (programa PwC). Ambos os casos foram avaliados por meio de uma mistura de métodos de investigação, tais como observação participante, entrevista e *survey*. Os resultados indicam que a abordagem orientada para a prática, programa PwC, que faz uso de técnicas de *coaching*, parece estar melhor equipada para desenvolver competências específicas de uma situação do que a abordagem orientada por teoria, como testemunhado na LWT. No entanto, o último é mais adequado para comunicar novos conhecimentos, o que tem muito mais aplicação. Enquanto o primeiro método é muito mais eficaz no livre ajuste do ambiente de aprendizagem, o último é muito mais eficiente em comunicação de novos conhecimentos num curto período de tempo para muitos empregados simultaneamente. O primeiro é mais difícil de organizar e consolidar, ao passo que o último é muito mais difícil de relacionar com as práticas organizacionais reais.

## 2.2 Controladoria

A Controladoria surgiu com a responsabilidade de, além de manter os registros de uma empresa e elaborar relatórios, interpretar as informações contábeis. Seria uma evolução natural da função contábil, uma ampliação do seu escopo de atuação (ANDERSON, 1944). Ela é parte da contabilidade e amplia seu propósito agregando atividades de gestão de informação, controle interno, planejamento tributário, elaboração do orçamento e medidas operacionais, sendo assim decisiva para a gestão estratégica das entidades (MACHADO et al., 2010).

A Controladoria pode ser conceituada sob dois enfoques: unidade administrativa e ramo do conhecimento (ALMEIDA, PARISI e PEREIRA, 2001). Como unidade administrativa, tem como finalidade garantir informações oportunas para o processo decisório, colaborar com os gerentes na gestão de suas áreas e assegurar a eficácia operacional. Ou seja, é responsável pelo controle do processo de gestão e do fornecimento de informações para a tomada de decisão de agentes internos e externos. Como ramo de conhecimento, engloba um conjunto de conhecimentos aglutinados em bases conceituais de ordem operacional, econômica, financeira e patrimonial. Está alicerçada nos princípios e técnicas da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e, especialmente, a Contabilidade, visto que a Controladoria é responsável pela gestão econômica das empresas, com foco na eficácia do negócio (BORINELLI, 2006; MOSIMANN e FISCH, 1999).

Os primeiros profissionais a ocuparem o cargo de *Controller* vieram das áreas de finanças, principalmente da contabilidade, visto a forte relação da função com Ciência Contábil. Hoje, com a expansão do seu escopo de atuação, pro-

fissionais da área de engenharia, administração e análise de sistemas também ocupam esse cargo (ORO et al., 2009). Ou seja, cada vez mais deixa de ser uma função primordialmente contábil para trabalhar com atividades estratégicas das organizações (GOMES, SOUZA e LUNKES, 2014).

Com relação ao perfil ideal do *Controller*, é preciso um conjunto de competências de natureza técnica e/ou pessoal. Quanto às competências de natureza técnica, esse profissional deve ter uma visão generalista do negócio, exigindo conhecimentos de todas as áreas da entidade. Já as competências de natureza pessoal estão relacionadas com habilidades intelectuais e pessoais, tais como raciocínio analítico e flexibilidade (MACHADO et al., 2010; MOSIMANN e FISCH, 1999).

De início, as funções da Controladoria estavam atreladas à proteção dos ativos da empresa, às exigências de registro e divulgação de relatórios e assistência à gestão na formulação de políticas e operações de controle (ANDERSON, 1944). Em um conceito mais atual, Borinelli (2006) definiu, em sua Estrutura Conceitual Básica, as seguintes funções da Controladoria: Contábil, Gerencial-Estratégica, Custos, Tributária, Proteção e Controle dos Ativos, Controle Interno, Controle de Riscos e Gestão da Informação. Ou seja, algumas funções permanecem no escopo de trabalho do *Controller*, como a função contábil e de proteção de ativos, e outras, como controle de riscos e gestão da informação, que são adicionadas.

Além do exposto, cabe ressaltar o papel da Controladoria para a governança corporativa, como responsável pelos controles internos das entidades e, conseqüentemente, para a diminuição e mediação dos conflitos entre principal (proprietários) e agentes (gestores) da Teoria da Agência. Isso se dá na medida em que se espera um acompanhamento estreito dos controles organizacionais, assegurando ao principal que os recursos necessários para a operação da empresa sejam consumidos coerentemente (NASCIMENTO e BIANCHI, 2005).

De forma mais ampla, Almeida, Parisi e Pereira (2001) entendem que as funções têm em seu escopo as seguintes finalidades, conforme Quadro 2.

Quadro 2 - Funções desempenhadas X Atividades.

Funções Desempenhadas	Atividades
Subsidiar o processo de gestão.	Envolve ajudar a adequação do processo de gestão à realidade da empresa ante o seu meio ambiente.
Apoiar a avaliação de desempenho.	Elaborando análise de desempenho: Econômico das áreas; Dos gestores; Econômico da empresa e Própria área.
Apoiar a avaliação de resultado.	Elaborando análise de resultado econômico dos produtos e serviços; Monitorando e orientando o processo de estabelecer padrões; Avaliando os resultados dos seus serviços.
Gerir os sistemas de informações.	Definição da base de dados; Elaboração dos modelos de gestão de acordo com as características de cada área e Padronizando e harmonizando o conjunto de informações econômicas (modelo de informação).
Atender aos agentes do mercado.	Analisando impacto da legislação no resultado e Atendendo aos diversos agentes do mercado.

Fonte: Almeida, Parisi e Pereira (2001).

Com relação às atividades a serem desempenhas, Weber (2011) desenvolveu um modelo teórico, com base na teoria organizacional, a fim de explicar a matriz de atividades de um *Controller*, bem como suas variações. O estudo identifica quatro níveis de tarefas, são eles: Tarefa básica (apresentar a situação econômica da empresa); Atividades que estendem a tarefa básica (informação qualificada para a gestão); Desenvolvimento relacionado com os processos de planejamento (assumir a responsabilidade de monitorar a geração de planos e coordenar os seus conteúdos); e Desenvolvimento em relação à avaliação das informações (fornecimento de informações proativamente).

Quanto aos estudos relacionados com as funções e competências requeridas (por meio de questionário enviado para 17 empresas italianas), Zoni e Kenneth (2007) buscaram compreender o envolvimento dos *Controllers* com o processo de gestão, os motivos para uma maior ou menor participação deste e se o envolvimento tem uma associação significativa com o desempenho. Os resultados demonstraram que a maioria dos *Controllers* são pouco envolvidos com os processos de decisão da gestão. Além disso, o envolvimento dos *Controllers* nas decisões estratégicas e/ou operacionais está positivamente relacionado com a intensidade de capital, interdependência operacional, competência dos gerentes de linha financeira, formalização dos processos de planejamento e orçamentos. No geral, a maior participação do *Controllers* pode ser associada positivamente com o desempenho da empresa. Esse estudo foi replicado no Brasil por Vargas e Beuren (2012), com resultados semelhantes.

Já Cardoso et al. (2010) identificaram as competências requeridas ao *Controller* e avaliaram se existem competências a serem priorizadas. O estudo está baseado em 18 competências coletadas em 27 artigos sobre as habilidades do contador e do *Controller*, que foram submetidos, por meio de questionário, a 198 profissionais de contabilidade gerencial ou controladoria. Após aplicação do instrumento de coleta, chegou-se a 12 variáveis organizadas em 03 fatores: competências técnicas (contabilidade e finanças, legal, ferramentas de controle, planejamento e capacidade analítica),

competências comportamentais (Autocontrole, ouvir eficazmente, trabalho em equipe, gestão da informação e relacionamento externo) e competências de postura (Empreendedora e estratégica). Segundo os autores, esses fatores podem dar respostas ao questionamento sobre quais são as competências requeridas aos contadores gerenciais. Ademais, o estudo ressalta que as capacidades de empreender e de visão estratégica foram colocadas em um fator segregado em relação às demais competências, o que pode sugerir a grande diferença percebida pelos respondentes entre o *Controller* e as demais especialidades profissionais.

Machado et al. (2010) tiveram como objetivo identificar, por meio de questionário encaminhado por e-mail, as competências do *Controller* nas 100 maiores empresas do Estado de Santa Catarina, segundo a Revista Amanhã de 2007. O estudo segregou as competências em pessoais e profissionais. As competências pessoais mais evidentes no estudo são a ética, flexibilidade para mudanças, honestidade e integridade, iniciativa e liderança. As competências profissionais mais importantes, segundo esse estudo, seriam visão estratégica e de processos, raciocínio lógico, planejamento e organização.

Por meio de entrevistas com profissionais e pesquisadores da área de Controladoria, Maciel e Lima (2011) identificaram o perfil, no que tange a conhecimentos, habilidades e atitudes, ideal do *Controller* no mercado de trabalho. O trabalho traz em seu corpo trechos das entrevistas com esses profissionais e pesquisadores. O estudo conclui que o perfil deve agregar conhecimento de capital humano, capacidade de gerenciar pessoas, domínio de procedimentos de comunicação, espírito de liderança e domínio de línguas.

Araújo, Callado e Cavalcanti (2014) identificaram as competências desenvolvidas em cursos de pós-graduação *lato sensu* em Controladoria, relacionadas com o perfil visto na literatura para um *Controller*. O universo da pesquisa foi composto por alunos de IES da cidade de João Pessoa - PB. Os dados foram coletados por meio de questionário. Dentre as competências listadas, destacam-se: as habilidades específicas do *Controller*; elaboração e interpretação de relatórios gerenciais; procedimentos de auditoria; mensuração dos riscos organizacionais; sistemas de informação contábil; consultoria e procedimentos de controle interno. A atribuição “elaboração de orçamento” não teve como ser confirmada entre as desenvolvidas no curso.

Gomes, Souza e Lunkes (2014) identificaram o perfil exigido pelas empresas brasileiras para a função de *Controller* por meio de anúncios de emprego publicados em cinco sítios eletrônicos de recrutamento e seleção (Hays Brasil, Case Consulting, Catho, Michael Page e Manager). Trabalho semelhante foi realizado anteriormente por Oro et al. (2009) e Souza e Borinelli (2009). O estudo verificou que o mercado tem buscado, preferencialmente, *Controllers* formados em Ciências Contábeis, com conhecimentos em tecnologia da informação (Excel e sistemas integrados, principalmente) e em contabilidade internacional. Ademais, apesar de nem sempre serem demandadas as funções de planejamento e controle, o mercado exige que esse profissional participe da gestão da empresa, com liderança, proatividade e capacidade analítica.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Com relação à tipificação da pesquisa, quanto aos objetivos, este estudo se caracteriza como descritivo. No que se refere aos procedimentos, esta pesquisa se qualifica como levantamento ou *survey*. Com relação à abordagem do problema, esta se caracteriza como qualitativa e quantitativa (quali-quantitativa), tendo em vista que, além de utilizar métodos estatísticos na análise e tratamento de dados, também são realizadas análises detalhadas sobre a temática (RAUPP e BEUREN, 2003; GIL, 2008).

A amostra foi formada a partir de uma rede social profissional, optando-se por seguir uma das estratégias de Miranda (2010), que foi construir o universo de profissionais de controladoria por meio de usuários do *LinkedIn*. Após processo de solicitação de contato e envio dos instrumentos de coleta, por meio do *LinkedIn*, foram recebidas 241 respostas. Após depuração dos dados, foram excluídas 33 respostas, restando um total de 208 questionários validados, número de respostas próximo ao da base de Miranda (2010), que foi de 212.

O procedimento de coleta se deu por meio de um questionário eletrônico, estruturado em três blocos: Competência dos *Controllers* em escala de importância; Experiências essenciais no desenvolvimento de um *Controller*; e Perfil do respondente.

No Bloco 01 - Competência dos *Controllers* em escala de importância, as 12 competências listadas foram definidas partindo dos estudos listados no Quadro 3 - Competências dos *Controllers*.

Quadro 3 - Competências dos *Controllers*.

Competências	Cardoso et al.,(2010)	Machado et al., (2010)	Araújo, Callado e Cavalcanti (2014)
Autocontrole	X		
Capacidade analítica	X	X	X
Contabilidade e finanças	X	X	X
Empreendedora	X	X	
Ferramentas de controle	X		X

Competências	Cardoso et al.,(2010)	Machado et al., (2010)	Araújo, Callado e Cavalcanti (2014)
Gestão da Informação	X		
Conhecimento Legal	X		X
Ouvir eficazmente	X		
Planejamento	X	X	X
Relacionamento externo	X		
Trabalho em equipe	X	X	X
Visão Estratégica	X	X	X

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

O Bloco 02, Experiências essenciais no desenvolvimento de um *Controller*, está orientado com base no entendimento de Le Boterf (2003) sobre o desenvolvimento de competências, que pode se dar através de cinco vivências distintas: (1) a educação formal, que seria a escolar, básica; (2) a formação inicial, a graduação em um curso de ensino superior; (3) a formação contínua, cursos de pós-graduação e treinamentos; (4) as experiências profissionais, os estágios e empregos anteriores; e (5) as experiências sociais.

O último e 3º bloco teve como objetivo traçar o perfil dos *Controllers* que responderam a pesquisa e, também, das empresas nas quais eles trabalham. Esse tipo de caracterização é importante, pois ajuda a entender as respostas em função das características dos respondentes.

Quanto aos procedimentos de análise de dados, visto que a Pergunta 01 foi estruturada para permitir uma graduação das respostas, tipo *Likert*, foi preciso fazer uma análise da consistência interna utilizando o Alfa de Cronbach como medida de confiabilidade. Conforme explicam Hair Jr. et al. (2006), a consistência interna parte do princípio que os indicadores individuais de uma escala devem medir o mesmo construto, sendo assim altamente intercorrelacionados. Ainda segundo os autores, para esse tipo de avaliação, o Alfa de Cronbach é a medida mais utilizada. Ela gera um resultado variando de 0 a 1, onde são aceitos resultados quando o alfa for superior a 0,70. O Alfa de Cronbach calculado para a Pergunta 01 foi de 0,773, conforme demonstra a Tabela 1, indicando uma boa consistência interna.

Tabela 1 - Alfa de Cronbach.

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,773	,770	12

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados foram submetidos a análises de estatística descritiva e inferencial. Nesse último caso, todas as variáveis foram computadas como nominais a fim de serem testadas correlações por meio do  $\chi^2$  (qui-quadrado). Dado o tamanho reduzido da amostra, foi necessário recorrer ao teste exato de Fisher, considerando o *p-valor* menor ou igual a 0,050 (BELFIORE, 2015).

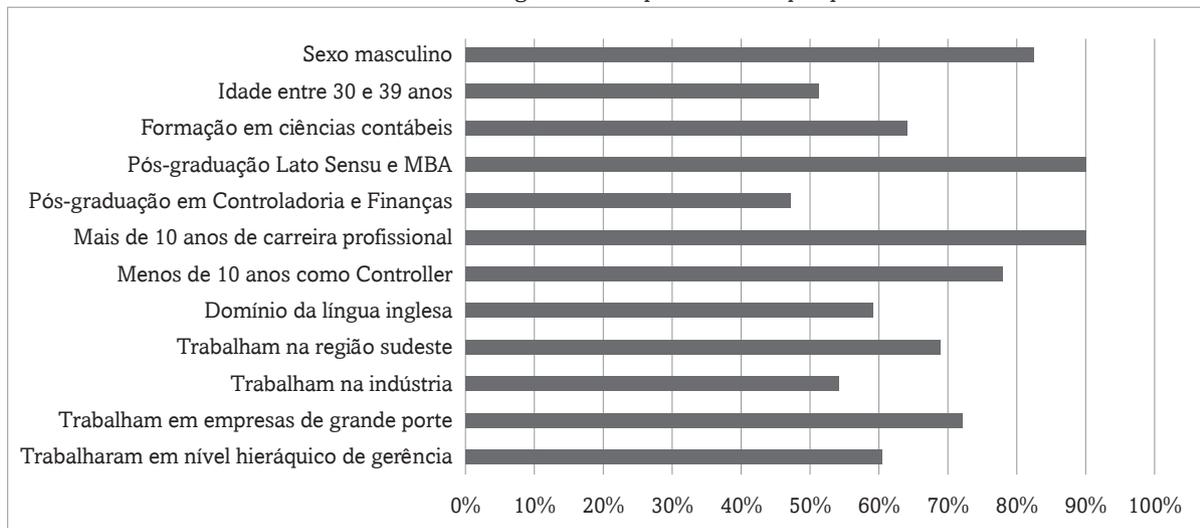
## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Perfil dos *Controllers*

O Gráfico 1 apresenta informações referentes à caracterização geral dos respondentes.

Destaca-se que 64% dos respondentes possuem formação de ensino superior em ciências contábeis, informação essa alinhada com trabalhos de Dal Vasco, Daniel e Tarifa (2014), de Ferreira et al. (2014) e Gomes, Souza e Lunkes (2014), pois a maioria dos profissionais de Controladoria ainda é formada em Contabilidade. Ademais, verifica-se que 90% dos respondentes possuem curso de pós-graduação *Lato Sensu* e MBA e, também, 90% têm mais de dez anos de carreira profissional. Por fim, constata-se que 72% dos *Controllers* pesquisados trabalham em empresas de grande porte, e que 60 % deles trabalham em nível de gerência.

Gráfico 1 - Perfil geral dos respondentes da pesquisa.



Fonte: Dados da Pesquisa.

Ante os dados, Frezatti e Kassai (2003), em seu estudo sobre o impacto de cursos de MBA sobre seus egressos, constatam que 58% dos alunos apresentam evolução na carreira após a conclusão desse tipo de pós-graduação. Este trabalho não consegue mensurar se esse tipo de curso é responsável por essa evolução na carreira dos respondentes, visto que nenhuma das perguntas teve esse foco. No entanto, tendo em vista o grande número de respondentes com formação de pós-graduação, infere-se que este seja um requisito essencial para tais profissionais. Alinhado a essa perspectiva, o trabalho de Araújo, Callado e Cavalcanti (2014) traz que 58,4% dos alunos de um curso de especialização *Lato Sensu* em Controladoria classificam a motivação “Perspectiva de melhorias na carreira” como muito importante.

Ademais, segundo Martins et al. (2013), a utilização de ferramentas ligadas ao segmento gerencial da contabilidade, como as que a Controladoria utiliza, incrementa o custo das empresas, pois é preciso possuir um setor específico para isso. Desta feita, não é de se estranhar que a maioria dos respondentes desta pesquisa esteja alocada em empresas de maior porte e, conseqüentemente, uma maior estrutura.

## 4.2 Desenvolvimento de Competências

De início, a Tabela 2 apresenta as competências dos *Controllers*, em grau de importância, segundo os respondentes. No total, cinco competências foram citadas com mais frequência entre as “indispensáveis”, são elas: Capacidade analítica (64,4%); Contabilidade e finanças (59,1%), Planejamento (50,5%), Trabalho em equipe (47,6%) e Visão estratégica (62,0%). Segundo Cardoso et al. (2010), as competências de Capacidade analítica, Contabilidade e finanças e Planejamento estão relacionadas a aspectos técnicos, já a competência de Trabalho em equipe relaciona-se a dimensões comportamentais e, por fim, Visão estratégica se refere a características de postura.

Tabela 2 - Competências dos *Controllers* em grau de importância.

Competências	Pouca Importância	Importante	Muito Importante	Indispensável
<b>Autocontrole</b>	0,5%	23,6%	<b>43,3%</b>	32,7%
<b>Capacidade analítica</b>	0,0%	2,9%	32,7%	<b>64,4%</b>
<b>Contabilidade e finanças</b>	0,0%	7,2%	33,7%	<b>59,1%</b>
<b>Empreendedora</b>	18,8%	<b>50,0%</b>	25,5%	5,8%
<b>Ferramentas de controle</b>	1,0%	12,0%	<b>49,0%</b>	38,0%
<b>Gestão da Informação</b>	1,0%	17,3%	<b>47,1%</b>	34,6%
<b>Conhecimento Legal</b>	4,8%	<b>49,0%</b>	35,6%	10,6%
<b>Ouvir eficazmente</b>	0,5%	25,0%	<b>46,6%</b>	27,9%
<b>Planejamento</b>	0,0%	8,2%	41,3%	<b>50,5%</b>

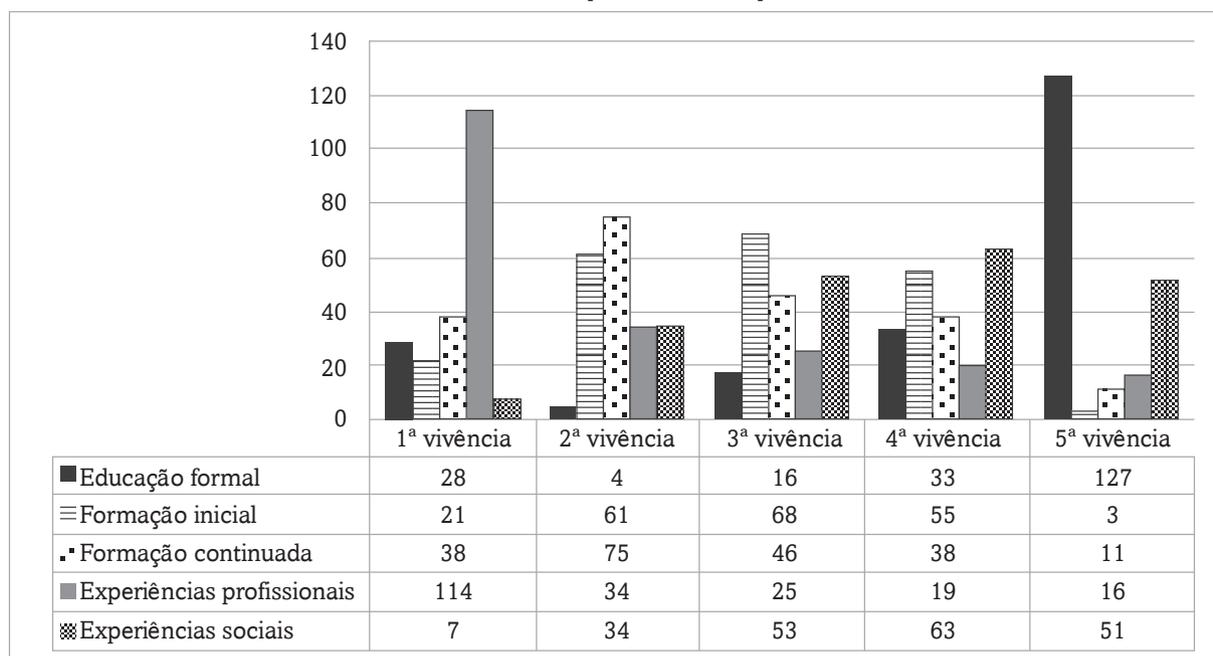
Competências	Pouca Importância	Importante	Muito Importante	Indispensável
Relacionamento externo	4,3%	37,0%	<b>41,3%</b>	17,3%
Trabalho em Equipe	0,0%	14,4%	38,0%	<b>47,6%</b>
Visão Estratégica	0,5%	4,3%	33,2%	<b>62,0%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa.

Com base nas informações expostas, é possível fazer uma conexão das competências elencadas com o que preconiza Le Boterf (2003) e Fleury e Fleury (2007), acerca do processo de desenvolvimento de competência. Segundo esses autores, competências como Capacidade analítica, Contabilidade e finanças e Planejamento, classificadas como conhecimentos técnicos, são adquiridas através de educação formal ou formação inicial e contínua. Com relação às competências comportamentais, como o trabalho em equipe, são adquiridas por meio de experiências profissionais e sociais. Por fim, quanto às competências de postura (como a visão estratégica), estas se desenvolvem por meio de formação inicial e da experiência profissional.

Na medida em que se relaciona competência com sua forma de aquisição, faz-se necessário analisar mais profundamente quais são as vivências e experiências mais importantes, na visão dos respondentes, nesse processo. O Gráfico 2 traz esse panorama.

Gráfico 2 - Vivências por ordem de importância.



Fonte: Dados da Pesquisa.

De início, é possível perceber que nas duas extremidades do Gráfico 2, 1ª vivência e 5ª vivência, estão as maiores concentrações de respostas em uma só experiência. Como primeira e mais importante vivência, 56,8% dos respondentes (n = 114) indicaram a experiência profissional. Na outra extremidade, como quinta e menos importante vivência para 61,1% dos respondentes (n = 127), figura a educação formal.

Ante as duas últimas análises, das competências e vivências em grau de importância, é possível abrir uma importante discussão. Das cinco competências citadas como indispensáveis pelos respondentes, três estão relacionadas com aspectos técnicos, desenvolvidos, em regra, por meio de educação formal e formação inicial ou contínua. No entanto, para esses mesmos respondentes, a experiência mais valiosa é a experiência profissional.

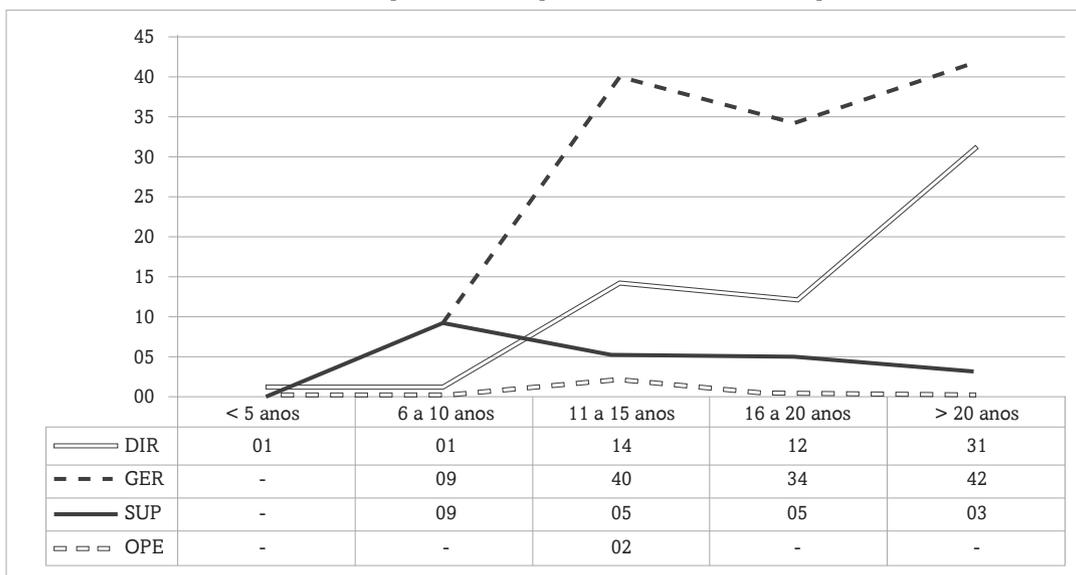
Em um exame superficial, esses resultados podem parecer antagônicos. Porém, se for levada em consideração a premissa da escola francesa (Le Boterf, 2003 e Zarifian, 2001) sobre o desenvolvimento de competências, que estas são validadas na ação, a experiência profissional carrega consigo uma importância diferenciada no atual contexto do trabalho. Ou seja, não há necessariamente incompatibilidade nessas respostas. O trabalho de Van Buuren e Edelenbos (2013) ajuda a corroborar essa ideia, quando explica que abordagens de aprendizado voltadas para a prática são mais eficientes no desenvolvimento de competências específicas de uma situação.

### 4.3 Trajetória Profissional dos *Controllers*

Visando uma análise mais detalhada sobre os aspectos da trajetória dos *Controllers* que podem guardar relação com sua atuação profissional atual, serão verificados alguns aspectos relacionados com a vivência “experiências profissionais”, o mais importante elemento de trajetória na visão dos respondentes e que está alinhado com o estudo de Van Buuren e Edelenbos (2013) sobre análise de trajetórias.

O primeiro aspecto observado, em relação às experiências profissionais, refere-se ao tempo de carreira profissional declarado pelos respondentes. O Gráfico 3 traz uma relação entre o tempo de carreira profissional e o nível hierárquico ocupado pelos respondentes no momento da pesquisa.

Gráfico 3 - Tempo de carreira profissional X Nível Hierárquico.

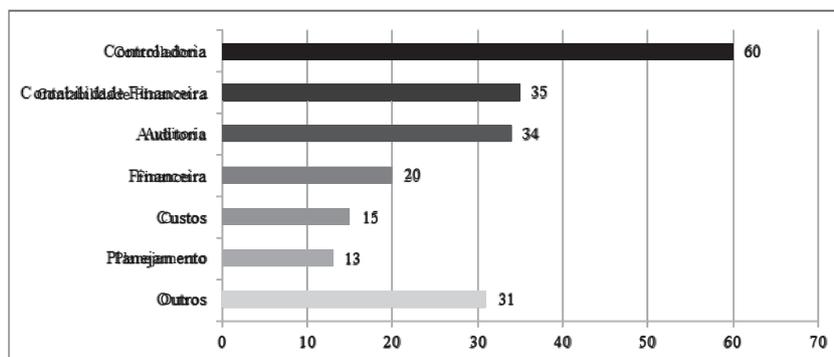


Fonte: Dados da Pesquisa.

Conforme revela o Gráfico 3, verifica-se uma tendência crescente entre o tempo de carreira e a quantidade de *Controllers* ocupando níveis hierárquicos mais altos dentro das empresas (diretoria e gerência), ao passo que o inverso acontece no nível de supervisão. Dessa maneira, corrobora-se a ideia de que o cargo de *Controller* pode estar atrelado com os níveis de gestão das empresas. Complementando essa informação, verificou-se que 09 dos 22 respondentes que disseram estar em um nível hierárquico de supervisão têm de 06 a 10 anos de carreira profissional como *Controller*, sendo possível constatar uma correlação estatisticamente significativa ( $p = 0,002$ ) nesta análise. Ou seja, a correlação demonstra que profissionais em início de carreira na área de Controladoria ocupam níveis hierárquicos mais baixos dentro das empresas.

Ainda no universo das informações referentes à atuação profissional, o Gráfico 4 traz as áreas onde as experiências foram consideradas as mais relevantes para o desempenho de sua função como *Controller*. A maioria dos respondentes, 34% (n = 60), assinalou que a experiência no setor de Controladoria foi a mais relevante, seguida da Contabilidade Financeira, com 20% (n = 35).

Gráfico 4 - Experiência profissional mais relevante.



Fonte: Dados da Pesquisa.

Com relação especificamente à Auditoria como experiência profissional mais relevante, verificou-se uma correlação ( $p = 0,007$ ) entre esta e a atuação do respondente em empresas de pequeno porte. Dessa maneira, é possível concluir que, com relação aos respondentes desta pesquisa, os profissionais com experiência mais valiosa em Auditoria estão alocados em empresas de pequeno porte. Não foi constatada, para nenhuma outra experiência, esse tipo de correlação.

A Tabela 3 relaciona a experiência mais relevante com nível hierárquico dos respondentes. Cabe destacar que dos 20 respondentes que disseram que a experiência na área Financeira foi a mais importante, 10 estão ocupando cargo de Diretoria e 09 de Gerência. Para esse dado, houve correlação significativa ( $p = 0,035$ ) entre experiência profissional mais valiosa na área Financeira e nível hierárquico de Diretoria. Além disso, verificou-se que dos 34 respondentes que assinalaram que a experiência em Auditoria foi a mais relevante, 79% ( $n = 27$ ) deles estão no nível de Gerência. Nesse caso, houve correlação significativa ( $p = 0,013$ ) entre experiência profissional mais valiosa Auditoria e nível hierárquico de Gerência.

Tabela 3 - Experiência profissional mais valiosa X Nível hierárquico.

Experiência profissional mais valiosa	Nível hierárquico como <i>Controller</i>				TOTAL
	DIR	GER	SUP	OPE	
Controladoria	20	31	08	01	<b>60</b>
Contabilidade Financeira	06	24	04	01	<b>35</b>
Auditoria	05	27	02	-	<b>34</b>
Financeira	10	09	01	-	<b>20</b>
Custos	04	08	03	-	<b>15</b>
Planejamento	04	08	01	-	<b>13</b>
Outros	07	13	02	-	<b>22</b>
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>	<b>120</b>	<b>21</b>	<b>02</b>	<b>199</b>

Fonte: Dados da Pesquisa.

Diante dos dados, verifica-se, de fato, que a maioria dos *Controllers* são graduados em Contabilidade e, também, tem como experiências mais relevantes a atuação nas áreas de Contabilidade e Controladoria. Entretanto, ter considerado como áreas da experiência profissional mais importante para o desempenho de sua função a Auditoria e a Financeira, apesar de menos respondentes, parecem fazer mais diferença na ocupação de cargos de níveis mais altos, tendo em vista as correlações estatísticas apresentadas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi investigar os aspectos relacionados à trajetória do *Controller* e o desenvolvimento de competências necessárias à sua atuação profissional. Ou seja, já que toda pessoa é o resultado de suas vivências passadas e atuais, de que forma a trajetória de um *Controller* se relaciona com suas competências e a sua atuação. Para atingir esse objetivo, a pesquisa se valeu de um questionário respondido por 208 *Controllers*.

Os resultados obtidos podem ser sistematizados em três grupos de análise: Perfil do *Controller*; Competências essenciais e experiências que contribuem para o desenvolvimento destas; e Relação entre trajetória e atuação dos profissionais.

Quanto ao perfil do *Controller*, a maior parte dos profissionais é do sexo masculino, com graduação ligada à área de Contabilidade e Administração, formação de pós-graduação predominantemente em curso *Lato Sensu* e domínio de língua estrangeira. Ademais, são profissionais, em sua maioria, com mais de 20 anos de carreira, ocupando cargos de gerência, predominantemente em indústrias da região Sudeste.

Com relação ao desenvolvimento de competências por meio de experiências e vivências, verificou-se que: (1) São competências indispensáveis na atuação dos respondentes a capacidade analítica, domínio de contabilidade e finanças, planejamento, trabalho em equipe e visão estratégica. Três dessas estão relacionadas com aspectos técnicos, desenvolvidos, em regra, por meio de educação formal e formação inicial ou contínua; (2) A vivência mais valiosa na visão dos *Controllers* que responderam o questionário, para o desenvolvimento de competências, é a “experiência profissional”.

Quanto à relação entre trajetória (acadêmica e profissional) e atuação dos *Controllers*, destaca-se a correlação significativa entre profissionais formados em Administração atuando em empresas de grande porte. Além disso, com relação aos cursos de pós-graduação, constatou-se que os *Controllers* concluintes de cursos do tipo *Stricto Sensu* ocupam cargos de níveis hierárquicos mais altos nas empresas. Ainda quanto a níveis hierárquicos, observou-se uma tendência crescente entre o tempo de carreira e a quantidade de *Controllers* em posições mais altas. Por fim, foram verificadas correlações entre a experiência em Auditoria e a atuação em empresas de pequeno porte e em níveis hierárquicos de gerência.

Os achados ressaltam a relevância, para a carreira em controladoria, de se alinhar formação em cursos ligados a gestão, principalmente contabilidade, com conhecimentos e artefatos de áreas correlatas, tendo em vista a dinamicidade

das funções requeridas do profissional. Dessa forma, é possível ponderar que os cursos de pós-graduações, de preferência os bem avaliados academicamente, são um fator relevante na trajetória dos *Controllers*, pois podem auxiliar na especialização dos profissionais nesses conhecimentos demandados pelo mercado de trabalho.

Ademais, em que se pese o protagonismo da vivência “experiência profissional” no desenvolvimento das competências dos *Controllers*, os aspectos técnicos aprendidos por meio de cursos de formação de graduação e, principalmente, pós-graduação, constituem-se em elementos essenciais na atuação dos profissionais. Sendo assim, pondera-se a relevância de planejar cursos de controladoria com abordagens de aprendizado voltadas para a prática, conforme ressalta o estudo de Van Buuren e Edelenbos (2013).

Quanto à trajetória profissional, experiências em áreas como contabilidade, auditoria, finanças, custos e planejamento também foram indicadas pelos respondentes como valiosas para a carreira como *Controller*. Desta feita, é possível sopesar que existem múltiplos caminhos para a construção de uma carreira na área de controladoria. Ademais, que essas experiências diferentes também auxiliam na formação desse profissional ligado a múltiplas funções.

Entende-se como contribuição desta pesquisa, no âmbito acadêmico, uma análise que vai além da identificação de competências essenciais para o trabalho do *Controller*, contemplando uma proposta de se estudar o desenvolvimento destas. Além disso, pode auxiliar na formatação de currículos acadêmicos mais articulados com a prática do profissional de Controladoria. E como contribuição para o meio profissional, esta pesquisa serve como um diagnóstico da função de *Controller* e dos aspectos da trajetória que contribuem para se chegar a esse cargo.

Como limitações do estudo, pontua-se a forma de acesso aos profissionais, a ausência de um ponto de partida que pudesse subsidiar o contato com os *Controllers*, como uma instituição representativa da categoria, dificultando um mapeamento mais amplo dos profissionais em atuação no país. Outra limitação decorre da natureza do instrumento utilizado na coleta dos dados para a pesquisa, que restringe o aprofundamento dos dados. Entretanto, cabe ressaltar que o levantamento realizado requer esse tipo de questionário de forma estruturada.

Para estudos futuros, sugere-se uma investigação mais detalhada das vivências e suas particularidades, e de como estas podem contribuir para o desenvolvimento das competências necessárias para atuação do *Controller*. Outra possibilidade seria analisar aspectos distintos dos verificados nesta pesquisa, tais como remuneração, rotina de estudo individual e estrutura administrativa das empresas, de modo a entender a relação entre as experiências vividas em sua trajetória e o contexto no qual ele se insere.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, L. B.; PARISI, C.; PEREIRA, C. A. Controladoria. In: CATELLI, A. *Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica* - GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- ANDERSON, D. R. The Function of Industrial controllership. *The Accounting Review*, v. 19, n. 1, p. 55-65, 1944.
- ARAUJO, A. P. *Competências profissionais e educação corporativa em gestão de pessoas: um estudo empírico*. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil, 2011.
- ARAÚJO, J. G. R.; CALLADO, A. L. C.; CAVALCANTI, B. S. B. Habilidades e Competências do controller: Um Estudo com Alunos de Cursos de Pós-graduação em Controladoria. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, v. 13, n. 38, p. 52-64, 2014.
- BELFIORE, P. *Estatística Aplicada a Administração, Contabilidade e Economia Com Excel e SPSS*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.
- BORINELLI, M. *Estrutura Conceitual Básica de Controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis*. 2006. 341 f. Tese (Doutorado em Contabilidade) – Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.
- BOYATZIS, R. E. *The competent manager: a model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons, 1982.
- BOYATZIS, R. E. Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, v. 27, n. 1, p. 5-12, 2008.
- BOYATZIS, R. E.; SAATCIOGLU, A. A 20-year view of trying to develop emotional, social and cognitive intelligence competencies in graduate management education. *Journal of Management Development*, v. 27, n. 1, p. 92-108, 2008.
- CARDOSO, R. L. *Competências do contador: um estudo empírico*. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis). Universidade de São Paulo – USP. São Paulo, 2006.
- CARDOSO, R. L. et al. Entendo e explorando as competências do contador gerencial: uma análise feita pelos profissionais. *Revista ASAA - Advances in Scientific and Applied Accounting*, v. 3, n. 3, p. 353-371, 2010.
- DAL VASCO, D.; DANIEL, M. M.; TARIFA, M. R. Estudo do Perfil, Conhecimento, Papel e Atuação do controller em Cooperativas. *Revista de Finanças Aplicadas*, São Paulo, 2, abr./jun. 2014. p. 1-31.
- DUTRA, J. S. *Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.
- FERREIRA, C. D. et al. O Perfil Profissional do Controller e as Funções de Controladoria: Um Estudo da Atual Necessidade do Mercado de Trabalho. *Global Journal of Management and Business Research*, 14, n. 1, 2014. p. 44-57.
- FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. *Controladoria: teoria e prática*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências: Um Quebra-cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira*. São Paulo: Atlas, 2007.

- FREZATTI, F.; KASSAI, S. Estudo do impacto de um curso MBA em Controladoria na evolução de seus egressos. *Revista Contabilidade & Finanças*, São Paulo, Ed. Comemorativa, out 2003. p. 54-65.
- GIL, A. C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOMES, C. V.; SOUZA, P.; LUNKES, R. J. O perfil do profissional da controladoria solicitado por empresas brasileiras. *GCG: Revista de Globalización, Competitividad & Gobernabilidad*, 8, n. 1, jan./abr. 2014. p. 34-50.
- HAIR JR., J. F. et al. *Análise Multivariada de Dados*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- LE BOTERF, G. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed Editora, 2003.
- LEONARD, D. C. The impact of learning goals on emotional, social, and cognitive intelligence competency development. *Journal of Management Development*, v. 27, n. 1, p. 109-128, 2008.
- LUNKES, R. J.; GASPARETTO, V.; SCHNORRENBARGER, D. Um estudo sobre as funções da controladoria. *RCO – Revista de Contabilidade e Organizações*, Ribeirão Preto, 4, n. 10, set./dez. 2010. p. 106-126.
- LUNKES, R. J.; SCHNORRENBARGER, D.; ROSA, F. S. Funções da Controladoria: uma análise no cenário brasileiro. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, 15, n. 47, abr./jun. 2013. p. 283-289.
- MACHADO, A. O. et al. Competências do controller: um estudo nas 100 maiores empresas de Santa Catarina. *Pensar Contábil*, Rio de Janeiro, 12, n. 47, jan./mar. 2010. p. 26-34.
- MACIEL, L. F.; LIMA, R. A. *O perfil ideal do controller nas condições que se apresentam o mercado de trabalho no Brasil*. Disponível em: <[http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2011/anais/arquivos/0485\\_0402\\_01.pdf](http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2011/anais/arquivos/0485_0402_01.pdf)>. Acesso em 20 de novembro de 2014.
- MARTINS, Vinicius Gomes et al. A utilização de modelos de avaliação de desempenho
- Sob a perspectiva do GECON e do Balanced Scorecard: Estudo de caso em uma central de cooperativas de crédito. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, v. 1, n.1, p. 99-117, 2013.
- MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, v. 28, p. 1-4, 1973.
- MIRANDA, C. S. *Ensino em contabilidade gerencial: uma análise comparativa de percepções de importância entre docentes e profissionais, utilizando as dimensões de atividades, artefatos e competências*. 2010. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis), Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. 2010.
- MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. *Controladoria: Seu papel na administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- NASCIMENTO, A. M.; BIANCHI, M. Um estudo sobre o papel da controladoria no processo de redução de conflito de agência e de Governança Corporativa. In: CONGRESSO USP DE CONTABILIDADE E CONTROLADORIA, 5. 2005, São Paulo. *Anais...* São Paulo: FEA/USP, 2005.
- ORO, I. M. et al. O Perfil do Profissional de Controladoria sob a Óptica do Mercado de Trabalho Brasileiro. *Pensar Contábil*, v. 11, n. 44, p. 5-15, abr./jun 2009.
- PERRENOUD, P. *Construir as competências desde a escola*. Porto Alegre: Artmed, 1999.
- PINNINGTON, A. H. Competence development and career advancement in professional service firms. *Personnel Review*, v. 40, n. 4, p. 443-465, 2011.
- PIRES, C. B.; OTT, E.; DAMACENA, C. “Guarda-Livros” ou “Parceiros de Negócios”? Uma Análise do Perfil Profissional Requerido pelo Mercado de Trabalho para Contadores na Região Metropolitana de Porto Alegre (RMPA). *Revista Contabilidade Vista & Revista*, 20, n. 3, jul/set 2009. p.157-187.
- RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, I. M. *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2003.
- RICHARTZ, F. et al. Análise Curricular em Controladoria e as Funções do Controller. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 9, n. 19, 2012. p. 25-39.
- RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. *Aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 222.
- SOUZA, B. C.; BORINELLI, M. L. As funções de controladoria: um estudo a luz dos anúncios das empresas de recrutamento de profissionais. In: Congresso Brasileiro de Custos, 10., Fortaleza. *Anais...* Fortaleza: ABC, 2009.
- VAN BUUREN, A.; EDELENBOS, J. Organizational competence development in two public agencies in the Netherlands: the effectiveness of in-company training versus learning by doing. *Public Personnel Management*, v. 42, n. 3, p. 385-399, 2013.
- VARGAS, J. A.; BEUREN, I. M. O envolvimento do controller no processo de gestão: um estudo em empresas brasileiras. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, v. 5, n. 3, p. 405-426, 2012.
- WEBER, J. The development of controller tasks: Explaining the nature of controllership and its changes. *Journal of Management Control*, v. 22, n. 1, p. 25-46, 2011.
- WHEELER, J. V. The impact of social environments on emotional, social, and cognitive competency development. *Journal of Management Development*, v. 27, n. 1, p. 129-145, 2008.
- ZARIFIAN, P. *Objetivo Competência: Por Uma Nova Lógica*. São Paulo: Artmed Atlas, 2001.
- ZONI, L.; KENNETH, M. Controller involvement in management: an empirical study in large Italian corporations. *Journal of Accounting & Organizational Change*, v. 3, n.1, p. 29-42, 2007.