

O Ensino da Disciplina de Controladoria nos Cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Pernambuco

Tácio Marques da Cunha – Mestrando em Controladoria

Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE

e-mail: taciomarquesac@gmail.com

Tania Nobre Gonçalves Ferreira Amorim – Doutora em Administração

Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE

e-mail: tanobre@gmail.com

Maria do Rosário da Silva – Mestranda em Controladoria

Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE

e-mail: maricont.silva@gmail.com

Resumo

A Controladoria é definida como unidade organizacional e/ou ramo do conhecimento humano, que integra diversas funções como: a contábil, gerencial, custos, tributária, controle interno, riscos e gestão da informação, dentre outras, para assegurar o cumprimento dos objetivos organizacionais, bem como a continuidade de suas operações. A crescente demanda do mercado pelos profissionais da Controladoria, denominado *controller* neste estudo, reflete a necessidade de se analisar os aspectos referentes à sua formação profissional. No Brasil, a formação profissional do *controller* ocorre com maior incidência nos cursos de pós-graduação em nível de especialização. Diante disto, o presente estudo objetivou investigar sobre o ensino da disciplina de Controladoria nas especializações da área, ofertadas em Pernambuco, no primeiro semestre de 2018. Trata-se de um estudo descritivo, de natureza quali-quantitativa, utilizando-se da pesquisa documental e de levantamento (*survey*) para a coleta dos dados secundários. As informações obtidas através do posicionamento dos docentes foram coletadas via questionário formulado na ferramenta *Google Forms* e enviados por e-mail. O universo da pesquisa foi representado pelas 24 Instituições de Ensino Superior e os respectivos docentes da disciplina, e a amostra foi considerada pelo quantitativo de respostas obtidas, 7 docentes. Os resultados confirmaram que os futuros *controllers* formados por estes docentes estarão mais capacitados para exercer as funções relacionadas à gestão da empresa, atuando como gestores, cenário consonante ao elucidado pelos autores estudados, no qual o profissional da Controladoria tem se inclinada a execução de atribuições dos níveis gerenciais e estratégicos da organização.

Palavras-chave: Controladoria. *Controllers*. Ensino da Controladoria.

1 Introdução

O mundo globalizado tem ocasionado profundas e constantes modificações no ambiente corporativo. Mudanças sociais, políticas, econômicas, no comportamento dos consumidores, nas relações interpessoais e organizacionais, e ainda os avanços tecnológicos têm acentuado a competitividade do mercado. Objetivando a continuidade de suas operações, as empresas têm adotado uma nova postura caracterizada pela execução de processos mais complexos, que atingem desde a estrutura operacional até a produção de informações que apoiam à gestão estratégica (LUNKES; SCHNORRENBURGER; GASPARETTO, 2010).

Como alternativa às limitações da contabilidade tradicional em prover os usuários internos com informações relevantes para a tomada decisão, ascende a Controladoria

(MACHADO et al., 2010). Percebe-se que, diferente da Contabilidade, a Controladoria volta-se para uma atuação mais ativa no planejamento organizacional, com funções mais estratégica e menos operacionais, o que exige um conhecimento mais global dos profissionais que trabalham na área. Leite, Zola e Silva (2013) acrescentam que para exercer a função de *controller* são necessários além de conhecimentos técnicos, a consideração do perfil do indivíduo.

É sabido da responsabilidade que o papel dos profissionais da Controladoria tem frente ao sucesso da empresa, por isso é importante pensar na sua qualificação profissional (WIGGERS, SOUZA e LUNKES, 2015). Tal entendimento é consolidado por Oro, Beuren e Carpes (2013, p. 17), ao defender que “a formação profissional em qualquer área é principiada por uma sólida formação acadêmica e continuada pela aplicação prática da sua inserção no mercado de trabalho”.

Diante de tais perspectivas, observa-se a relevância de uma compreensão mais próxima sobre o ensino da disciplina de Controladoria nos cursos de pós-graduação *lato sensu* na área de Controladoria, resultando no surgimento do seguinte problema de pesquisa: Qual o atual estado do ensino da disciplina de Controladoria nos cursos de pós-graduação, em nível de especialização, na área de Controladoria em Pernambuco?

O objetivo do estudo repousará na investigação do ensino da disciplina de Controladoria nos cursos de pós-graduação em nível de especialização na área de Controladoria, ofertados em Pernambuco no primeiro semestre de 2018, a fim de proporcionar uma reflexão sobre sua atual conjuntura. Espera-se que a presente pesquisa possa subsidiar posteriores discussões acerca da formação dos *controllers*, bem como possibilitar a auto avaliação das IES no que se refere ao seu papel em formar tais profissionais, oportunizando uma comparação entre o que é ensinado aos discentes e o que é desenvolvido por eles nas organizações.

2 Referencial Teórico

2.1 Aspectos Gerais sobre a Controladoria

A Controladoria é uma área de estudo de natureza recente, na qual muitos aspectos quanto a sua conceituação, funções, competências e formação profissional do *controller* ainda não estão consolidados, o que justifica a realização de diversos estudos nos últimos anos. (LOURENSI & BEUREN, 2011). A controladoria é considerada por Catelli (2001, p. 344) como “uma evolução natural da contabilidade”, como também concordam Melo e Paulo (2002), explicando-a pelo resgate de sua principal função em prover seus usuários com informações que atendam suas necessidades e auxiliam na tomada de decisão. Contudo, Oliveira (2008) afirma que a produção informacional seria prioritariamente realizada com foco em seus usuários internos (administradores, diretores, gerentes, etc.), visto que este grupo desempenha um papel crucial, pois as assertivas decisões tomadas por esses usuários podem culminar na longevidade da empresa.

No Brasil, a Controladoria ascende no governo de Juscelino Kubitschek (1956-1961), responsável pela industrialização brasileira e abertura econômica ao capital internacional, o que acarretou na entrada de empresas multinacionais no país (SOUZA, 2015). Inicialmente, em conformidade com Lima (2016), os cargos de *controller* eram ocupados por estrangeiros. Estes profissionais foram responsáveis pelo treinamento dos profissionais brasileiros, utilizando-se de sistemas de informações qualificados para auxiliar a decisão de qualquer usuário (AMORIM et al., 2017). Modelos como o GECON (Gestão Econômica), desenvolvido pelo professor Armando Catelli e outros pesquisadores, na Universidade de São Paulo, nos anos finais de 1970, também são citados quando se trata da evolução da Controladoria no Brasil (LUNKES et al., 2009).

A Controladoria ainda não possui uma consolidação conceitual, o que resulta na sua de definição por diferentes convicções (VASCONCELOS & LIMA, 2017). A ideia exposta é justificada por Lunkes, Schnorrenberger e Rosa (2013), devido a Controladoria ter sua origem na prática organizacional e ainda está em seu processo de formação, no campo teórico. Já Maciel e Lima (2011, p. 6) definem a Controladoria como “um sistema de controle gerencial que utiliza técnicas experiências para estabelecer planos, estratégias, procedimentos de controles administrativos e contábeis.”

Assim, a Controladoria pode ser entendida como uma unidade organizacional, e/ou um conjunto de conhecimentos oriundos de fundamentos, definições, princípios e métodos de outras ciências (Administração, Economia, Psicologia, Estatística, Contabilidade, Matemática, Direito e Sociologia) que tem como finalidade criar uma base conceitual que auxilie à gestão organizacional do ponto de vista contábil, financeiro, econômico e administrativo (BORINELLI, 2006).

Com o objetivo de identificar as funções da Controladoria na visão dos Estados Unidos, Alemanha e Brasil, Lunkes, Gasparetto e Schnorrenberguer (2010) concluíram que na Alemanha a Controladoria é inclinada à gestão estratégica, atuando na coordenação em todos os níveis do planejamento, gestão organizacional e de pessoas, controle e sistemas de informações. Já no Brasil, na maioria das empresas, os profissionais da Controladoria e Contabilidade são os mesmos indivíduos, inclinando a Controladoria para as atividades contábeis.

2.2 O *Controller* e suas Competências

O *controller*, profissional da Controladoria, tem sua denominação relacionada a experiência prática de países como os Estados Unidos e Inglaterra, quando suas atividades envolviam o controle de contas e a busca por maior transparência no setor público (LUNKES; SCHNORRENBURGUER; ROSA, 2013). O desenvolvimento de sua profissão é resultante da interação entre teoria e prática, visto que não se tem uma definição clara da sua atuação no contexto empresarial (LUNKES & SCHNORRENBURGUER, 2009).

Conforme Kanitz (1976), os primeiros *controllers* eram profissionais responsáveis pelos departamentos contábil ou financeiro da organização, devido a sua ampla visão organizacional. Todavia, segundo Oro et al. (2009), na realidade atual, engenheiros, administradores e analistas de sistemas têm ocupado o cargo de *controller*, porque segundo Gomes, Souza e Lunkes (2014), têm-se inclinado na execução de atribuições estratégicas da empresa.

O profissional da Controladoria é, capaz de adaptar o seu perfil de atuação à empresa, conforme sua cultura organizacional, segundo Oliveira (2015). Deste modo, Schmidt e Santos (2014) reafirmam que os profissionais da Controladoria atuam de diversas maneiras e com distintas atribuições, pela correlação entre suas funções e os objetivos organizacionais.

Duque e Libonati (2011) ressaltam que a partir da década de 90, o papel do *controller* no Brasil ganhou maior representatividade, ampliando seu cenário de atuação das empresas multinacionais ou de grande porte para médias e pequenas empresas, o que denota a variação de suas competências.

O conceito de competência adotado no estudo é baseado no modelo CHA, que define competência como um conjunto de conhecimentos (C), habilidades (H) e atitudes (A) do indivíduo (DURAND, 1998). Para Fleury e Fleury (2001, p. 185) “é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho”, e os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Cardoso (2006) a define como um estoque de recursos que o indivíduo possui. Na ótica europeia, a competência tem estreita relação com o cargo e as características do indivíduo, enquanto que na perspectiva americana a competência relaciona-se ao indivíduo e o seu desempenho no cargo exercido.

Fleury e Fleury (2011) classificam as competências individuais como: de negócio (estratégicas, orientadas para clientes e concorrentes); técnicas-profissionais (específicas da área) e sociais (interação com as pessoas na organização e demais rede de contatos).

Quanto à definição das competências dos *controllers* foi realizado um vasto levantamento bibliográfico em estudos nacionais e internacionais dos seguintes autores: Amorim et al., 2017; Anthony e Govindarajan, 2002; Bragg, 2009; Baruch e Lemming, 2001; Baruch e Peiperl, 2000; Beuren, 2002; Beuren, Bogoni e Fernandes, 2008; Borges, Parisi e Gil, 2005; Borinelli, 2006; Brewer, 2008; Byrne e Pierce, 2007; Callado e Amorim, 2017; Cardoso, Riccio, Mendonça Neto e Oyadomari, 2010; Chartered Global Management Accountants – CGMA, 2014; Crispim, Cabral e Libonati, 2011; Fagundes e Seminotti, 2009; Fernandes e Galvão, 2016; Figueiredo e Caggiano, 2008; Gomes, Souza e Lunkes, 2014; Horngren, Sundem e Stratton, 2004; Koliver, 2005; Küpper, 2005; Lunkes, Schnorrenberger e Rosa, 2013; Maciel e Lima, 2011; Nascimento e Reginato, 2010; Oro et al., 2009; Sá e Amorim, 2017; Sakamoto et al., 2014; Souza e Borinelli, 2009; Teles et al., 2012; e Weber, 2011), sintetizadas nos Quadros 3 a 5, a seguir.

Quadro 3 – Competências Técnicas- Profissionais dos *Controllers*

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS-PROFISSIONAIS	
Conhecimento na área contábil	Otimiza os resultados econômicos da empresa
Conhecimento na área de controladoria	Coordena e reporta dados relevantes
Conhecimento na área administrativa	Controla e protege os ativos
Conhecimento na área econômica e financeira	Controla os seguros
Conhecimento na área fiscal e tributária	Controla os sistemas contábeis
Conhecimento na gestão de pessoas	Fornecer dados contábeis oportunos e precisos
Conhecimento na área de tecnologia da informação	Fornecer suporte informacional à gestão
Conhecimento na área comercial e produção	Desenvolve análise financeira
Conhecimento dos princípios contábeis americanos	Desenvolve análise de riscos
Conhecimento de outro idioma	Desenvolve análise econômica
Habilidade com dados estatísticos	Administra recursos disponíveis e realizáveis
Habilidade com raciocínio lógico	Administra obrigações da empresa com terceiros
Elabora as diretrizes de controles internos	Realiza análise de índices contábeis
Elabora o orçamento anual	Realiza o acompanhamento técnico dos projetos
Elabora as políticas e orçamentos	Assessoria a cúpula administrativa
Elabora os relatórios gerenciais	Supervisiona a contabilidade
Elabora os relatórios do governo	Supervisiona a escrituração
Elabora o planejamento financeiro e organizacional	Supervisiona as atividades nas áreas de custos
Elabora a revisão de orçamento e planejamento	Supervisiona o funcionamento de todos os setores
Age como auditor	Verifica a consistência e viabilidade dos planos
Age como consultor interno	Verifica os efeitos dos sistemas de controle sobre as áreas atingidas

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Quadro 4 – Competências Sociais dos *Controllers*

COMPETÊNCIAS SOCIAIS	
Interage bem com as pessoas	Possui capacidade de autocrítica
Estimula o desenvolvimento e aprendizado da equipe	Tem controle emocional
Escreve e fala com clareza e objetividade	Tem tolerância a pressão e estresse
Possui liderança e sabe gerir pessoas	Tem conhecimento da história da organização
Possui flexibilidade nas relações interpessoais	É persistente e não desiste frente aos obstáculos
Possui postura proativa e realizadora	Busca o autodesenvolvimento
Possui capacidade de análise e síntese	Adapta-se bem às mudanças e novas situações
Possui imagem íntegra e confiável	Sabe formar equipes cooperativas e comprometidas
Possui ética profissional	Sabe negociar com as pessoas
Possui capacidade para prever e solucionar problemas interpessoais	Sabe ouvir os outros e trabalhar em equipe

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Quadro 5 – Competências de Negócio dos *Controllers*

COMPETÊNCIAS DE NEGÓCIO	
Elabora planejamento tributário	Possui orientação para o cliente e fornecedor
Elabora planejamento financeiro organizacional	Busca melhoria contínua dos processos que participa
É criativo para solucionar problemas da empresa	Busca inovação organizacional
Relaciona-se com outras empresas parceiras	Realiza a gestão de contratos e documentos
Promove interações da empresa com seu ambiente	Realiza a gestão de recursos financeiros
Sabe administrar o tempo para realizar atividades	Realiza a análise de risco organizacional
Pensa e age estrategicamente	Gera valor para organização
Age com responsabilidade socioambiental	Gerencia preços e descontos
Possui orientação para os resultados	Gerencia carreira e gestão do estresse
Possui foco na qualidade em todas as decisões	Gerencia indicadores de desempenho e performance
Possui capacidade para tomar decisões imparciais	Gerencia o sistema de informação da empresa
Possui preocupação com saúde e segurança na empresa	Interage com os prestadores de serviços e terceirizados

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Nota-se, a existência de 86 competências dos *controllers*, sendo 42 competências técnicas-profissionais, 20 competências sociais e 24 competências de negócio. O representativo número de competências elucidados comunica a complexidade atribuída à profissão do controlador interno.

2.3 O Ensino da Disciplina de Controladoria no Brasil

O ensino da disciplina de Controladoria no Brasil sofre forte influência do que é vivenciado na prática organizacional. Sem ter uma consolidação de suas funções básicas, a disciplina de Controladoria é considerada relativamente nova, buscando nos últimos tempos, a sua legitimidade no meio acadêmico (LUNKES; SCHNORRENBURGER; ROSA, 2013).

A introdução da controladoria como disciplina nos cursos de graduação, especialização, mestrado e doutorado no Brasil, impulsionou o desenvolvimento de grupos de pesquisa, formação de mestres e doutores na área. Deste modo, o aumento das discussões e pesquisas têm contribuído para sua legitimação (LUNKES et al., 2012; SOUZA, 2010). Colombo (2013, p. 144) destaca, contudo, maior representatividade dos cursos nas IES privadas.

A Fundação Brasileira de Contabilidade (FBC), em 2009, apresentou o conteúdo programático proposto para a disciplina de Controladoria, descrevendo o seguinte objetivo “Compreender o processo de gerenciamento das empresas por meio das funções da controladoria, do planejamento, da avaliação de desempenho e das ferramentas de gestão empresarial”. Incluindo conteúdos programáticos da Função da controladoria; Ambiente; e Função do *controller*; Tipos de planejamento (estratégico e operacional); Etapas de implementação (estratégia, missão, ambiente, objetivos e metas e acompanhamento); e Acompanhamento da execução do plano; Processo decisório; Plano estratégico; Sistema de avaliação de desempenho; e Modelo de gestão; Tipos de indicadores de desempenho; Administração por centros de responsabilidades; e Modelos de avaliação de desempenho; EVA; Balanced scorecard; Benchmarking; ABC; e EBTIDA (FBC, 2009, p. 89).

Amaral e Rodrigues (2006), desenvolveram uma pesquisa em relação ao atual ensino desta disciplina nos cursos de pós-graduação em nível de especialização, na visão dos Coordenadores e/ou Professores e de profissionais que exercem a função nas empresas e constataram que a Controladoria se confunde com a Contabilidade Gerencial e recebe esta denominação dentro do plano de ensino.

Com o intuito de reconhecer os conteúdos abordados no ensino da disciplina de Controladoria nos cursos de Ciências Contábeis das Instituições de Ensino Superior (IES) paraibanas, sergipanas e potiguares, Gomes et al. (2011) concluíram que, se aproxima da proposta pela FBC. Em um estudo semelhante nos cursos de graduação em Ciências Contábeis das universidades sulistas brasileiras, Pletsch, Silva e Lavarda (2015) consideraram que os discentes estão sendo ensinados sobre conceitos e funções de controladoria, partindo para a sua utilização no processo de gestão, planejamento e análise de resultados, contribuindo para formação do *controller* com conhecimento em contabilidade e gestão estratégica.

3 Procedimentos Metodológicos

Em conformidade com os objetivos da pesquisa, o estudo realizado caracteriza-se como descritivo. Investigou sobre o ensino da disciplina de Controladoria nos cursos de pós-graduação *lato sensu* na área discutida, ofertados em Pernambuco no primeiro semestre de 2018, a partir da visão dos docentes que ministram a mesma.

Com relação a abordagem do problema, a pesquisa é quali-quantitativa, uma vez que foi necessário a quantificação dos dados para posterior análise e interpretação. Para quantificar os cursos de pós-graduação *lato sensu* na área de Controladoria ofertados em Pernambuco, foi realizada uma pesquisa documental, através do levantamento de dados secundários na consulta avançada no site e-MEC, portal de cadastro e base de dados oficial e única de informações relativas às Instituições e Cursos de Educação Superior.

Identificou-se inicialmente um total de 37 cursos ativos nas instituições. Contudo, 3 IES apresentaram cadastro duplicado. Todas as IES foram contatadas via telefone e/ou *e-mail* a fim de verificar se os cursos estavam ativos: 10 informaram que os cursos não estavam em atividade por não possuírem turmas formadas; 2 IES anunciaram que estavam com suas operações encerradas; 1 IES, era ofertado apenas na modalidade à distância; 1 outra IES não tinha turma formada e fornecia apenas o curso na modalidade semipresencial; e outras 2 IES não conseguiram ser contatadas devido aos números de contato apresentados em seus sites estarem desatualizados e/ou não terem retornado o contato por e-mail.

Assim, o universo da pesquisa passou a ser as 18 instituições e seus respectivos cursos de pós-graduação *lato sensu* presencial em Controladoria no estado de Pernambuco, em atividade no primeiro semestre de 2018.

Quanto a coleta dos dados, foi elaborado um questionário, constituído de questões com respostas abertas e questões fechadas dicotômicas e de múltipla escolha. O instrumento de coleta citado foi formulado na ferramenta *Google Forms* e enviado por *e-mail*. O questionário foi estruturado em cinco seções, que contemplam, respectivamente, as variáveis: perfil das IES, perfil do docente da disciplina de Controladoria, perfil do *controller* quanto à sua formação, perfil da disciplina de Controladoria e as competências desenvolvidas na disciplina, sendo nesta última utilizada a escala ordinal com quatro graus de importância (nenhuma, pouca, razoável ou muita importância).

Antes do envio do questionário, foi realizado um pré-teste com duas IES que também fizeram parte da amostra. Após diversos contatos solicitando o preenchimento do questionário, obteve-se 7 devidamente respondidos, sendo a amostra da pesquisa, que representou, aproximadamente 39% do universo. Para analisar os dados coletados, foi utilizada a técnica de estatística descritiva dos resultados.

4 Análise dos Resultados

Observa-se que 85,7% das Instituições de Ensino Superior pesquisadas são privadas. O que consolida as ideias expostas por Colombo (2013), o qual discorre que os cursos de pós-

graduação *lato sensu* tem maior representatividade nas IES privadas do que nas IES públicas. As justificativas estão relacionadas aos custos menores para sua oferta, quando comparada a oferta de cursos de pós-graduação em nível de mestrado e doutorado.

Analisando as características do perfil dos docentes que ministram a disciplina de Controladoria nas especializações em Pernambuco, verificou-se que 71,4% correspondem ao sexo masculino. Em relação à faixa etária, a maioria tem de 31 a 60 anos de idade. No tocante ao nível de escolaridade, a maioria (85,7%) é mestre e um especialista (14,3%). Quanto à área de formação, três são graduados em Contabilidade (42,9%), três em Administração (42,9%) e apenas um em Ciências Econômicas (14,3%). Quanto à formação dos 6 professores mestres, 4 cursaram o mestrado em Administração e 2 em Ciências Contábeis. O docente especialista afirmou ter especialização em MBA em Gestão Empresarial.

Referente ao tempo de atuação como docente, observou-se que 42,9% atuam de 11 a 20 anos, seguidos pelos que atuam com tempo superior a 30 anos (28,6%). Os que têm até 5 anos, e de 6 a 10 anos de atuação tiveram igual representação (14,3%). Ao verificar se os docentes já tiveram experiência como coordenador de curso, a maioria respondeu que não (57,1%).

A maioria dos docentes (71,4%) respondeu que a formação do profissional da Controladoria deve ser em Ciências Contábeis e Administração (28,6%). A evidência do maior prestígio pelos docentes, no tocante a formação do *controller* em Ciências Contábeis, pode ser explicada pela figura dos contadores de feijão apresentado por Weber (2011), pois estes executam as atribuições básicas da contabilidade e estão em maior evidência nas organizações. Todavia, o autor introduz o profissional da Controladoria como parceiro de negócios que participa ativamente no processo decisório da organização, é responsável pelo planejamento estratégico, sistema de informações e gestão de pessoas, o que consolida a menção da formação profissional em Administração em segundo lugar. Os autores Borinelli (2006) e Beuren, Bogoni e Fernandes (2008) também externam em suas respectivas pesquisas, que existe uma maciça presença de profissionais da Contabilidade e Administração exercendo as funções da Controladoria nas instituições.

A fim de traçar um perfil da disciplina de Controladoria foi solicitado aos docentes que fizessem uma avaliação do plano de ensino e do alcance dos objetivos da disciplina, além de definirem qual a tendência da mesma. No tocante à avaliação do plano de ensino da disciplina, todos os respondentes afirmaram que os itens ementa, metodologia, objetivos, critério de avaliação, conteúdo programático e bibliografia estão inclusos no documento.

Os professores, quando questionados se a disciplina atendia às expectativas do exercício da profissão, afirmaram, em maior número, que atende totalmente às expectativas (57,1%), e os outros respondentes acreditam que ela atende parcialmente (42,9%), comunicando que o ensino da disciplina de Controladoria atende às expectativas do mercado de trabalho.

Ao serem questionados quanto aos assuntos abordados com maior relevância, o conteúdo relacionado à função de controle foi destaque (42,9%), seguido por Gestão Financeira ou Tesouraria (28,6%); Avaliação de desempenho e a Contabilidade Gerencial foram representados igualmente (14,3%). Conteúdos relacionados a Custos, Sistemas de Informação e Contabilidade Financeira não foram listados. Também não houve nenhuma outra sugestão de outros assuntos que devam ser contemplados na disciplina.

Com o objetivo de identificar as competências dos *controllers* que são desenvolvidas na disciplina, foi utilizada a classificação de Fleury e Fleury (2011), que compreendem as competências técnicas-profissionais, sociais e de negócio, associadas as competências dos *controllers* definidas pelos autores nacionais e estrangeiros citados no referencial teórico da presente pesquisa.

Para sustentar o posicionamento dos respondentes na classificação das competências desenvolvidas na disciplina, foi solicitado que os mesmos respondessem “sim”, caso as competências tivessem razoável ou muito importância, o que conclui o seu desenvolvimento, e

“não” para as competências com pouca ou nenhuma importância, e neste caso não sendo desenvolvidas ao longo da disciplina.

As competências técnicas-profissionais estão relacionadas aos conhecimentos e habilidades técnicas específicas e indispensáveis à atuação do *controller*, além da sua experiência profissional. Foram elencadas 30 competências técnicas-profissionais para os docentes dos cursos de pós-graduação *lato sensu* na área de Controladoria, que deveriam ser desenvolvidas no ensino da disciplina de Controladoria. Os dados coletados informaram, que 9 das competências listadas são desenvolvidas por todos os docentes no ensino da disciplina, são elas: Ter conhecimento na área contábil; Ter conhecimento na área financeira; Ter conhecimento técnico do setor de controladoria/controles gerais; Coordenar e reportar dados relevantes; Desenvolver análise financeira; Elaborar as diretrizes de controles internos; Elaborar o Budget (orçamento anual); Otimizar os resultados econômicos da empresa; e Gerenciar indicadores de performance.

As competências - Agir como consultor interno em todas as áreas da empresa; Ter conhecimento na área de TI; Ter capacidade para fornecer os dados contábeis oportunos e precisos; Controlar sistemas contábeis; Elaborar políticas e orçamentos; Verificar a consistência e a viabilidade dos planos; Realizar Análise econômica/ financeira; Prover suporte informacional à gestão empresarial; Supervisionar as atividades nas áreas de custos; Verificar os efeitos dos sistemas de controle sobre as áreas atingidas; Elaborar Forecast (revisão de orçamento e planejamento) – foram, posteriormente, as mais listadas pelos professores (85,7%).

Os dados analisados confirmam que os futuros *controllers* formados por estes docentes estarão mais capacitados para exercer as funções relacionadas a gestão da empresa, atuando como gestores, o que é assegurado por autores como Koliver (2005), Lunkes, Schnorrenberger e Rosa (2013) e Weber (2011), que tratam sobre esse processo de transição do profissional da Controladoria de uma atuação operacional para a atuação gerencial e estratégica. As informações obtidas também estão consoantes com as funções contábil, gerencial, custos, tributária, controle interno, riscos e gestão da informação definidas por Borinelli (2006).

As competências sociais estão relacionadas à interação do indivíduo com as pessoas no ambiente interno da organização e com os demais contatos de sua rede de relacionamento. Envolvem o trabalho em equipe, negociações, conflitos, saber se comunicar, saber ouvir, flexibilidade, adaptação, autocrítica, liderança, dentre outras. Foram listadas 18 e 61,1% foram mencionadas por todos os respondentes como desenvolvidas na disciplina de Controladoria. Estas competências compreendem: Buscar o autodesenvolvimento; Comunicar-se, na forma escrita, com clareza e objetividade; Comunicar-se, na forma oral com clareza e objetividade; Ter capacidade de adaptação às mudanças ou novas situações; Ter capacidade de análise e síntese; Ter capacidade de autocrítica; Ser capaz de formar equipes cooperativas e comprometidas; Ser persistente e não desistir frente aos obstáculos; Ter liderança para gerir pessoas; Ter postura proativa e realizadora; e Ter tolerância a pressão.

A competência social desenvolvida por apenas 4 dos respondentes foi “gerenciar conflitos no ambiente de trabalho”. As competências “ter capacidade de prever e solucionar problemas interpessoais” e “ter habilidade de negociação” foram apontadas por 71,4% dos docentes. É importante destacar que as competências sociais são desenvolvidas na disciplina de Controladoria por pelo menos 4 dos professores que responderam o questionário.

Esses dados reiteram o que Amorim et al. (2017), Byrne e Pierce (2007), Callado e Amorim (2017), o CGMA (2014), e Gomes, Souza e Lunkes (2014) apresentam em seus estudos quando narram que as competências do *controller* incluem a sua capacidade de interação, de ter liderança, ser íntegro e confiável, além de ter capacidade para influenciar as pessoas.

A grande importância atribuída às competências sociais pelos docentes expressa a mudança de postura dos controladores internos, que deixam de atuar prioritariamente no nível

operacional e abrange sua atuação aos níveis estratégico e gerencial, compreensão corroborada por Lunkes, Schnorrenberger e Rosa (2013). Nascimento e Reginato (2010) também destacam em seu estudo a capacidade de comunicação, capacidade de persuasão e o trabalho em equipe. Há consonância dos resultados com as competências mencionadas por Brewer (2008), a exemplo do estímulo ao contínuo aprendizado.

Em relação às Competências de Negócios, que se relacionam aos conhecimentos, habilidades e ações estratégicas, orientadas para o mercado, clientes e concorrentes, na análise das 17 indicadas, todos os respondentes afirmaram que desenvolvem na disciplina de Controladoria: Agir criativo para solucionar os problemas; Administrar e organizar o tempo das diversas atividades; Tomar decisão com imparcialidade; Elaborar o Planejamento Financeiro Organizacional; Praticar melhoria contínua dos processos e busca por inovação; Saber gerir os recursos financeiros; Focar na qualidade em todas as decisões; Ter Orientação para Resultados; Ter Orientação para o Cliente; e Pensar e agir estrategicamente.

Agir com responsabilidade socioambiental, saber orientar os funcionários, e buscar inovação organizacional foram as competências de negócio elucidadas com significância por quase todos os docentes (85,7%). Nota-se que “preocupar-se com segurança e saúde” foi indicada como a competência de negócio menos desenvolvida pelos participantes questionados. As competências de negócio são desenvolvidas por pelo menos 3 formadores que ministram a disciplina em estudo.

O fato dos dados expressarem que a maioria das competências de negócio são desenvolvidas na disciplina de Controladoria, demonstra ainda mais que os *controllers* terão maior capacidade para executar as funções gerenciais nas empresas. As competências de negócios mais desenvolvidas reforçam a atuação voltada para o processo decisório, gestão organizacional, orientação para os resultados e planejamento, visão defendida por Machado et al. (2010). Os autores Mosimann & Fisch (2009), Sá e Amorim (2017), Souza e Borinelli (2009), dentre outros, também enfatizam, em seus estudos, a essencialidade dessas competências na atuação profissional dos *controllers*.

5 Considerações Finais

A partir da visão dos docentes que ministram a disciplina de Controladoria nas IES analisadas, obteve-se informações referentes aos perfis do professor, da disciplina, da formação do *controller* e ainda das competências desenvolvidas pelos mesmos em sala de aula. Isto é relevante pois a demanda pelo *controller* tem crescido nos últimos anos no Brasil.

Com base na análise realizada, foi possível constatar que os cursos de pós-graduação *lato sensu* têm maior representatividade nas IES privadas, confirmando outros estudos. Quanto ao perfil dos docentes, a maioria é do sexo masculino, com faixa etária de 31 a 60 anos, que vem atuando em docência há muitos anos, mas sem experiência como coordenador de curso, mestres e graduados em Contabilidade e Administração.

Em referência ao papel da disciplina frente à atuação do profissional, todos os respondentes afirmaram que o ensino da disciplina de Controladoria atende às expectativas do mercado de trabalho, abordando com maior incidência os assuntos relacionados a função de Controle, Gestão Financeira ou Tesouraria, Avaliação de Desempenho e Contabilidade Gerencial.

Quanto às competências analisadas, segundo a classificação de Fleury e Fleury (2011), os dados certificaram, que das 30 competências listadas, 9 são desenvolvidas por todos os docentes no ensino da disciplina, a saber: Ter conhecimento na área contábil; Ter conhecimento na área financeira; Ter conhecimento técnico do setor de controladoria/controles gerais; Coordenar e reportar dados relevantes; Desenvolver análise financeira; Elaborar as diretrizes de controles internos; Elaborar o Budget (orçamento anual); Otimizar os resultados econômicos

da empresa; e Gerenciar indicadores de performance. Nota-se que o conhecimento na área contábil, financeira, fiscal e técnico do setor de Controladoria é desenvolvido pelos professores, reiterando o que os autores citados entendem como principais áreas de atuação dos *controllers*.

A maioria das competências sociais apresentadas são desenvolvidas na disciplina de Controladoria: Buscar o autodesenvolvimento; Comunicar-se, na forma escrita, com clareza e objetividade; Comunicar-se, na forma oral com clareza e objetividade; Ter capacidade de adaptação às mudanças ou novas situações; Ter capacidade de análise e síntese; Ter capacidade de autocrítica; Ser capaz de formar equipes cooperativas e comprometidas; Ser persistente e não desistir frente aos obstáculos; Ter liderança para gerir pessoas; Ter postura proativa e realizadora; e Ter tolerância a pressão. Há conformidade dos resultados analisados com as competências sociais apresentadas pelos autores Amorim et al. (2017), Byrne e Pierce (2007), Callado e Amorim (2017), o CGMA (2014), Gomes, Souza e Lunkes (2014), Lunkes, Schnorrenberger e Rosa (2013) e outros estudados neste estudo.

A competência de negócio “preocupar-se com segurança e saúde” foi identificada como a menos desenvolvida pelos participantes questionados. Todos os respondentes afirmaram que desenvolvem na disciplina de Controladoria: Agir criativo para solucionar os problemas; Administrar e organizar o tempo das diversas atividades; Tomar decisão com imparcialidade; Elaborar o Planejamento Financeiro Organizacional; Praticar melhoria contínua dos processos e busca por inovação; Saber gerir os recursos financeiros; Focar na qualidade em todas as decisões; Ter Orientação para Resultados; Ter Orientação para o Cliente; e Pensar e agir estrategicamente.

Os dados analisados confirmam que os futuros *controllers* formados por estes docentes estarão mais capacitados para exercer as funções relacionadas ao processo de tomada de decisão, sistema de informação e planejamento estratégico da empresa, afirmando a fase de transição que vive o profissional da Controladoria, o qual tem migrado sua atuação do nível operacional para os níveis gerenciais e estratégicos da organização.

Embora este estudo tenha se limitado a investigar sobre o ensino da disciplina de Controladoria nos cursos de especialização do Estado de Pernambuco com um número ínfimo de docentes, conclui-se que as informações e dados analisados pela amostra da pesquisa são corroborados pelo posicionamento dos autores estudados, o que demonstra a sua relevância como subsídio para posteriores discussões acerca da formação dos *controllers* em outros cenários similares.

Referências

AMARAL, M. S.; RODRIGUES, M. S. O ensino da disciplina de controladoria nos programas de pós-graduação em ciências contábeis e o profissional *controller* atuante no mercado de trabalho. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 25, n. 3, p. 17-28, 2006.

AMORIM, T. N. G. F.; OLIVEIRA, A. R. L.; MANZI, S. M. S.; CABRAL, M. F. Perfil e Competências do *Controller* em Empresas no Recife. In: Simpósio de Controladoria da UFRPE, 2, 2017, Recife, Pernambuco. **Anais...** Pernambuco: UFRPE, 2017.

ANTHONY. R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

BARUCH, Y.; LEEMING, A. The added value of MBA studies, **Personnel Review**, v. 30, p. 589-602, 2001.

BARUCH, Y.; PEIPERL, M. The impact of an MBA on graduate careers. **Human Resource Management Journal**, v. 10, n. 2, p. 69–90, 2000.

BEUREN, I. M. O papel da controladoria no processo de gestão. In: SCHMIDT, P. (Org.). **Controladoria: agregando valor para empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

_____. MAR BOGONI, N.; FERNANDES, L. Análise da abordagem da controladoria em dissertações dos programas de pós-graduação em ciências contábeis. **Revista brasileira de gestão de negócios**, v. 10, n. 28, 2008.

BORGES, T. N.; PARISI, C.; GIL, A. L. O *Controller* como gestor da Tecnologia da Informação: realidade ou ficção? **Revista de Administração Contemporânea**. v. 9, n. 4, p. 119-140, 2005.

BORINELLI, M. L. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização a luz da teoria e da práxis**. 2006. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil, 2006.

BRAGG, S. M. **Controllership: the work of managerial accountant**. 8 ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2009.

BREWER, P. C. Redefining management accounting. **Strategic Finance**, Montvale, v. 89, n. 9, p. 35-43, 2008.

BYRNE, S.; PIERCE, B. Towards a more Comprehensive Understanding of the Roles of Management Accountants. **European Accounting Review**, v. 16, n. 3, p. 469-498, 2007.

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.

CARDOSO, R. L. **Competências do Contador: Um estudo empírico**. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

_____. RICCIO, E. L.; MENDONÇA NETO, O. R.; OYADOMARI, J. C. 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.

CATELLI, A. **Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CHARTERED GLOBAL MANAGEMENT ACCOUNTANTS. **Global management accounting principles**, 2014. Disponível em: <<https://www.cgma.org/content/dam/cgma/resources/reports/downloadabledocuments/global-management-accounting-principles.pdf>>. Acesso em: 05 de jun. 2018.

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

CRISPIM, G.; CABRAL, L. M. M. A. C.; LIBONATI, J. J. Aspectos comportamentais: A controladoria como fator de influência no comportamento humano. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 4, n. 3, p. 379-405, 2011.

DUQUE, C.; LIBONATI, J. J. **O perfil profissional do Controller e as funções de Controladoria:** um estudo da atual necessidade do mercado de trabalho. Dissertação (Mestrado). PPGC, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2011.

DURAND, T. **Forms of incompetence.** In: Proceedings Fourth International Conference on Competence-Based Management. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

E-MEC. **Instituições de Educação Superior e Cursos Cadastrados.** Disponível em: <<http://emec.mec.gov.br/emec/nova#avancada>>. Acesso em: 07 de jul. 2018.

FAGUNDES, P.M.; SEMINOTTI, N. A Dimensão Coletiva da Liderança. **Caderno IHUIdeias**, Ano 7, nº 120, São Leopoldo: Instituto Humanitas Unisinos, 2009.

FERNANDES, A. M.; GALVÃO, P. R. A Controladoria como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 5, n. 1, p. 3-16, 2016.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria:** teoria e prática. São Paulo, Atlas, 2008.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. especial, p. 183-196, 2001.

_____. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**, 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FUNDAÇÃO BRASILEIRA DE CONTABILIDADE. **Proposta Nacional de conteúdo para o Curso de Graduação em Ciências Contábeis.** 2009. Disponível em: <<http://portalcfc.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2013/01/proposta.pdf>>. Acesso em 05 jun. 2018.

GOMES, C. V.; SOUZA, P.; LUNKES, R. J. O perfil do profissional da controladoria solicitado por empresas brasileiras. **GCG - Revista de Globalização, Competitividade e Governabilidade**, v. 8, n. 1, p. 34-50, 2014.

GOMES, M. C. T. et al. O ensino da disciplina de controladoria: um estudo comparativo nas IES paraibanas, sergipanas e potiguares. In: Congresso Brasileiro de Custos-ABC. **Anais...** 2011.

HORNGREN, C. T.; SUNDEM, G. L.; STRATTON, W. O. **Contabilidade Gerencial.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

KANITZ, S. C. **Controladoria:** teoria e estudos de casos. São Paulo: Pioneira, 1976.

KOLIVER, O. A contabilidade e a controladoria, tema atual e de alta relevância para a profissão contábil. **CRC/RS**, 2005.

KÜPPER, P. **Controlling:** konzeption, aufgaben und instrumente. 4. Auflage. Berlin: MSG, 2005.

LEITE, G.; ZOLA, P.; SILVA, E. Um estudo sobre o perfil do profissional de controladoria. In: Congresso de Gestão Estratégica: Criatividade e Interatividade, 10, 2013. Ponta Grossa. **Anais...** Ponta Grossa, 2013. 9 p.

LIMA, R. J. V. S. **A trajetória do controller e o desenvolvimento de suas competências.** Dissertação, Programa Multi-institucional e Inter-Regional em Ciências Contábeis, 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. et al. Análise da legitimidade sociopolítica e cognitiva da controladoria no Brasil. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 23, n. 59, p. 83-101, 2012.

_____. SCHNORRENBERGER, D. **Controladoria:** na coordenação dos sistemas de gestão. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. GASPARETTO, V.; VICENTE, E. F. R. Considerações sobre as funções da controladoria nos Estados Unidos, Alemanha e Brasil. **Universo Contábil**, v. 5, n. 4, p. 63-75, 2009.

_____. Um estudo sobre as funções da controladoria. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 4, n. 10, art. 6, p. 106-126, 2010.

_____. ROSA, F. S. Funções da Controladoria: uma análise no cenário brasileiro. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 15, n. 47, p. 283-299, 2013.

MACHADO, A. O. et al. Competências do *Controller*: um estudo nas 100 maiores empresas de Santa Catarina. **Pensar Contábil**, v. 12, n. 47, art. 3, p. 26-34, 2010.

MACIEL, L. F.; LIMA, R. A. O perfil ideal do *controller* nas condições que se apresentam o mercado de trabalho no Brasil. In: Encontro Latino Americano de Pós-Graduação. **Anais...** São José dos Campos, SP, Brasil, 2011.

MELO, I. I. S. L.; PAULO, E. Controladoria: como Órgão Administrativo e Ramo do Conhecimento. In: Congresso Brasileiro de Custos, 9, 2002, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Centro Universitário Álvares Penteado, 2002.

MOSIMANN, C.P.; FISCH, S. **Controladoria:** Seu papel na administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1999.

NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. **Controladoria:** um enfoque da eficácia organizacional. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, C. R. **A Importância da Controladoria e do Planejamento para Pequenas e Médias Empresas.** Monografia (Especialização em Controladoria) - Departamento de Controladoria, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, 2015.

OLIVEIRA, J. A. A. **A importância do *controller* no terceiro setor**. Monografia (MBA em Controladoria e Auditoria), Centro Universitário UNA, 2008.

ORO, I. M.; BEUREN, I. M.; CARPES, A. M. S. Competências e habilidades exigidas do controller e a proposição para sua formação acadêmica. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, v. 24, n. 1, p. 15-36, 2013.

_____. DITTADI, J. R.; CARPES, A. M. D. S.; BENOIT, A. D. O perfil do profissional de controladoria sob a óptica do mercado de trabalho brasileiro. **Pensar Contábil**, v. 11, n. 44, p. 5-15, 2009.

PLETSCH, C. S.; SILVA, A.; LAVARDA, C. E. F. Conteúdos da disciplina de controladoria e as funções do *controller* no mercado de trabalho. **Revista Pretexto**, v. 17, n. 1, p. 118-133, 2017.

SÁ, E. G. L.; AMORIM, T. N. G. F. Principais Competências Exigidas aos Profissionais da Área de Controladoria em empresas comerciais da Região Metropolitana de Recife. **Revista Reuna**, v. 22, n. 2, p. 24-43, 2017.

SAKAMOTO, C. A. C. et al. As competências dos assistentes em administração no serviço público federal: um estudo de caso no IFTM. **Revista Economia & Gestão**, v. 14, n. 37, p. 53-79, 2014.

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

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-ABC. **Anais...** 2009.

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.

SOUZA, C. T. D. **A evolução da Controladoria: Um estudo no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Ciências Econômicas). Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2015.

TELES, J.; et al. Perfil do *Controller* no setor hoteleiro: comparativo entre pesquisas no Brasil, China, Estados Unidos e Reino Unido. **Revista Turismo Visão e Ação**, v. 14, n. 3, p. 386-400, 2012.

VASCONCELOS, G.; LIMA, A. C. Análise Bibliométrica da Produção Científica acerca da Controladoria. **Management Control Review**, v. 2, n. 1, p. 31-49, 2017.

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.

WIGGERS, N.; SOUZA, P.; LUNKES, R. J. *Controller*: Estudo sobre a relação entre funções, salário e formação acadêmica. In: Congresso ANPCONT, 9, 2015. **Anais...** Curitiba, PR, 2015.