

Competências e habilidades requeridas na contratação do controller e a proposição acadêmica para sua formação na percepção de docentes da disciplina controladoria

Ieda Margarete Oro (UNOESC) - ieda@unoescsmo.edu.br

Antonio Maria da Silva Carpes (UNOESC) - antonio@unoescsmo.edu.br

Resumo:

O trabalho objetiva analisar a aderência entre as competências e habilidades requeridas pelo mercado nacional na contratação do profissional de Controladoria e a proposição da academia para sua formação, na percepção de docentes da disciplina de Controladoria. A pesquisa teve como população os docentes da disciplina de Controladoria dos cursos de graduação de Ciências Contábeis de Santa Catarina, conforme relação fornecida pelo CRCSC, contendo as Instituições de Ensino Superior do Estado. Constatou-se a existência 53 cursos ativos em 32 IES públicas, privadas e comunitárias. A pesquisa identificou que três IES não contemplam a disciplina de controladoria no currículo. A amostra não probabilística do estudo compõe-se de 14 IES, que representam 48% do universo investigado (29 IES). A coleta dos dados ocorreu nos meses de junho e julho de 2007. Inicialmente foi realizado levantamento das IES que oferecem a disciplina de Controladoria e o docente que a ministra. Em seguida foram enviados aos respectivos endereços eletrônicos, questionário a todos os docentes identificados. A análise dos dados foi realizada com utilização de estatística descritiva, com ênfase em medidas de tendência central e desvio padrão. Os resultados da pesquisa mostram que existe correspondência em maior ou menor grau entre as competências discorridas no referencial teórico, no perfil desejado pelo mercado de trabalho e na pesquisa de campo.

Palavras-chave: *Competências e habilidades. Contratação do Controller. Proposição acadêmica.*

Área temática: *Controladoria*

Competências e habilidades requeridas na contratação do *controller* e a proposição acadêmica para sua formação na percepção de docentes da disciplina controladoria

Resumo

O trabalho objetiva analisar a aderência entre as competências e habilidades requeridas pelo mercado nacional na contratação do profissional de Controladoria e a proposição da academia para sua formação, na percepção de docentes da disciplina de Controladoria. A pesquisa teve como população os docentes da disciplina de Controladoria dos cursos de graduação de Ciências Contábeis de Santa Catarina, conforme relação fornecida pelo CRCSC, contendo as Instituições de Ensino Superior do Estado. Constatou-se a existência 53 cursos ativos em 32 IES públicas, privadas e comunitárias. A pesquisa identificou que três IES não contemplam a disciplina de controladoria no currículo. A amostra não probabilística do estudo compõe-se de 14 IES, que representam 48% do universo investigado (29 IES). A coleta dos dados ocorreu nos meses de junho e julho de 2007. Inicialmente foi realizado levantamento das IES que oferecem a disciplina de Controladoria e o docente que a ministra. Em seguida foram enviados aos respectivos endereços eletrônicos, questionário a todos os docentes identificados. A análise dos dados foi realizada com utilização de estatística descritiva, com ênfase em medidas de tendência central e desvio padrão. Os resultados da pesquisa mostram que existe correspondência em maior ou menor grau entre as competências discorridas no referencial teórico, no perfil desejado pelo mercado de trabalho e na pesquisa de campo.

Palavras-chave: Competências e habilidades. Contratação do *Controller*. Proposição acadêmica.

Área temática: Controladoria

1 Introdução

O surgimento da Controladoria ocorreu nas organizações no início do século XX, com a proliferação das empresas multinacionais. Desde então, exerce papel preponderante nas empresas, apoiando os gestores no planejamento execução e controle de gestão. O suporte da controladoria ao processo de gestão se dá principalmente através de um sistema de informações que permita integrar os vários níveis informacionais na organização.

Para Tung (1993), a Controladoria funciona como setor de observação e controle da administração. É por meio dela que dados e informações serão minuciosamente detalhados com o intuito de detectar possíveis dificuldades de estrangulamento na capacidade de geração de resultado. A Controladoria também colhe informações de diversos setores da empresa e participa ativamente no processo decisório através da avaliação e sugestões de modelos de informação e mensuração.

As mudanças que vem ocorrendo no ambiente em que as organizações estão inseridas e a necessidade dessas se adaptarem para assegurar sua continuidade e impulsioná-las a buscar profissionais com conhecimentos teóricos e empíricos mais amplos e profundos sobre os impactos decorrentes. Diversos trabalhos (CALIJURI, SANTOS e SANTOS, 2005; SANTOS, CASTELLANO, BONACIM e SILVA, 2005; ORO et al., 2007) tem buscado identificar e delinear o papel do *controller*, suas atribuições, habilidades e formação, perfil do profissional da controladoria, além de explorar como a controladoria está situada na empresa.

Focalizando especificamente a abordagem no objeto de estudo, que é o *controller*, destaca-se que esse profissional é responsável pelo gerenciamento das informações nas

organizações em todas as suas etapas do processo de gestão. Portanto, precisa estar preparado para compreender e direcionar suas ações e da organização nesse contexto.

Presume-se que a formação de um profissional em qualquer área é principiada por uma sólida formação acadêmica e continuada pela aplicação prática na inserção no mercado de trabalho. Portanto, não se delinea outra situação na controladoria. Assim, a questão que se apresenta é: *Há aderência entre as competências e habilidades requeridas pelo mercado nacional na contratação do profissional de Controladoria e a proposição da academia para sua formação, segundo a percepção de docentes da disciplina Controladoria?*

O trabalho objetiva analisar a aderência entre as competências e habilidades requeridas pelo mercado nacional na contratação do profissional de Controladoria e a proposição da academia para sua formação, na percepção de docentes da disciplina de Controladoria. Este estudo tem como propósito contribuir para a melhoria da formação do profissional de Controladoria, a partir de reflexões decorrentes da comparação entre o perfil desejado no mercado de trabalho e a percepção de docentes sobre o ensino dessa disciplina, representando a ótica da academia.

A problemática exposta pelo trabalho segue a linha do debate sobre teoria e prática, à medida que tem na investigação proposta a busca por resultados que aponte o quanto é necessário fazer uma releitura de aspectos conceituais e testar artefatos concebidos em uma perspectiva teórica, no sentido de viabilizar um importante instrumento de gestão organizacional, que é a controladoria.

Portanto, o estudo está estruturado iniciando com esta introdução. Na seqüência, faz uma incursão teórica na temática Controladoria, com ênfase nas competências e habilidades do *controller* e a formação acadêmica do contador-*controller*. Em seguida, evidencia os procedimentos metodológicos. Depois, apresenta e analisa os dados coletados por meio dos questionários. Por fim, apresenta as conclusões ao estudo realizado.

2 A controladoria e as competências e habilidades exigidas do controller

A Contabilidade vem acompanhando a evolução dos entes econômico-empresariais, subsidiando com informações seus mais diversos usuários, tanto internos quanto externos. Outrossim, as constantes mudanças no ambiente econômico-empresarial, desde a era agrícola, passando pela revolução industrial até os dias atuais, contribuíram para sua evolução, porém não a blindaram das críticas.

Johnson e Kaplan (1987) foram contundentes em sua crítica, ao referenciarem que os sistemas contábeis estavam defasados, sendo inadequados ao atual ambiente. Refletindo diante desta observação e fazendo-se uma leitura da contabilidade tradicional, onde os dados tem origem no passado e a informação construída no alicerce dos princípios fundamentais de contabilidade e no atendimento fiscal, há certa verdade na provocativa.

Analisando-se o trecho do relatório publicado pelo *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA) em 1973 e referenciado por Iudícibus (2004, p. 22) observa-se também destaque a certa inércia da contabilidade:

A função fundamental da contabilidade (...) tem permanecido inalterada desde seus primórdios. Sua finalidade é prover os usuários dos demonstrativos financeiros com informações que os ajudarão a tomar decisões. Sem dúvida, tem havido mudanças substanciais nos tipos de usuários e nas formas de informações que têm procurado. Todavia, esta função dos demonstrativos financeiros é fundamental e profunda. O objetivo básico dos demonstrativos financeiros é prover informação útil para a tomada de decisões econômicas.

O principal produto fornecido pela contabilidade é a informação para a tomada de decisão. Outrossim, a necessidade da informação contábil, bem como a forma e tempo de apresentá-la são fortemente influenciadas pelo ambiente. Desse modo, a ruptura que leva a

crítica sobre os sistemas contábeis estaria centrada na contabilidade tradicional ou contabilidade financeira, assim denominada a contabilidade dirigida aos usuários externos.

No anseio de suprir essa lacuna informacional o profissional da contabilidade pode refinar a informação oriunda do sistema contábil, adequando-a à necessidade do gestor ou usuário da mesma. Ao executar essa ação tem-se a contabilidade gerencial, tratamento dado pela literatura para discernir o padrão da flexibilidade.

Segundo Iudícibus (1998), todo o procedimento executado “sob medida” em um relatório contábil com a finalidade de atender e contribuir para o processo decisório, é intitulado contabilidade gerencial.

Ambos os conceitos tem no sistema contábil o embrião, quer seja para atender o usuário interno ou externo. O tratamento e a forma de estruturar esses dados em relatórios é que distinguiria ser uma contabilidade financeira ou gerencial.

Observa-se que os referidos conceitos estão centrados em relatórios. Embora, não expresso claramente, os referidos relatórios, em sua maioria apresentam dados quantitativos. As mudanças no ambiente empresarial, impulsionada pela evolução tecnológica e das telecomunicações, com ênfase no conhecimento, trouxe à cena a valorização de outros ativos até então desconhecidos, intangíveis (capital intelectual, *goodwil*, entre outros).

Tendo que se adaptar a esse novo ambiente, a contabilidade evolui naturalmente para um conceito denominado Controladoria. Essas novas dimensões que a Contabilidade adquiriu com o passar dos tempos, contribuíram diretamente para o surgimento do departamento de Controladoria, sendo intrínsecos um ao outro, e juntos conseguem avaliar adequadamente o desempenho empresarial, permitindo projeções e simulações de cenários futuros nas organizações.

Almeida, Parisi e Pereira (2001) destacam que a Controladoria não pode ser vista como um método de fazer, sua compreensão passa por visualizá-la sob dois vértices: um ramo do conhecimento e unidade administrativa. Enquanto ramo do conhecimento estaria alicerçado na Teoria da Contabilidade e em uma visão multidisciplinar. Como unidade administrativa, órgão responsável pela gestão das informações em todos os níveis hierárquicos do organograma da empresa.

Beuren (2002) salienta que a Controladoria surgiu no início do século XX, nos Estados Unidos, com o objetivo de controlar todos os negócios das empresas relacionadas, subsidiárias e/ou filiais, tendo sido seu desenvolvimento atribuído a três fatores: verticalização, diversificação e expansão geográfica das organizações. Isso implicou aumento da complexidade das suas atividades o que exigiu outro tipo de controle por parte da Controladoria, contribuindo para a ampliação das funções do *controller*.

A expansão das multinacionais americanas e, posteriormente, o advento da abertura econômica e globalização de mercados, culminaram na disseminação do conceito de Controladoria e sua solidificação no meio corporativo brasileiro. Para Mosimann e Fish (1999), a Controladoria centra-se em um conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos alicerçados em uma estrutura multidisciplinar, com a finalidade de orientá-las para a eficácia.

Peleias (2002, p. 13) define a Controladoria como “uma área da organização com autoridade para tomar decisões sobre eventos, transações e atividades com o objetivo de dar o suporte adequado ao processo de gestão”. Almeida, Parisi e Pereira (2001) observam que a Controladoria se utiliza de dois instrumentos fundamentais para o desempenho eficaz de suas funções e o cumprimento de sua missão voltada à otimização do resultado econômico: o processo de gestão e o sistema de informações.

Independente do modelo de gestão adotado, o processo de gestão (planejamento, execução e controle) deverá estar apoiado no sistema de informações da empresa. Almeida, Parisi e Pereira (2001, p. 353) argumentam ainda que “a Controladoria, para ser eficaz em sua

missão, é profundamente dependente da cultura organizacional vigente”. A cultura organizacional tem sua geração no “Subsistema Institucional” e, em função da missão, crenças e valores, será definido o “Modelo de Gestão” que estabelece a maneira como a empresa será conduzida.

Guerreiro (1989) identifica seis subsistemas que compõem o sistema empresa interagindo no cumprimento da missão da empresa. Entre eles o subsistema institucional, que está relacionado ao modelo de gestão incorporado pela empresa, englobando as formas de conduzir a organização (hierarquia, critérios de avaliação, postura gerencial, etc.)

Verifica-se, que a Controladoria é uma unidade administrativa com a missão de apoiar o processo de gestão no cumprimento de suas tarefas. Frente a esta constatação deverá contar com um profissional capaz de articular, compor e agregar dentro do ambiente, de modo a gerir a informação de forma eficiente e eficaz, para responder aos desafios da gestão.

2.1 Competências e habilidades do *controller*

Beuren (1998) explica que o processo de gestão deve alicerçar o processo decisório, no sentido de contribuir para a eficácia no desempenho da organização. No referido processo está contemplado o planejamento estratégico e operacional, execução e controle. Conduzir esse processo apoiando, já que não é sua atribuição dirigir a organização, é função do profissional corporativo denominado *controller*.

No final da década de 70, publicação como a de Kanitz (1977), destacava que os primeiros controladores foram recrutados entre os homens responsáveis pelo departamento de contabilidade ou então pelo departamento financeiro da empresa, deixando bem claro que a Controladoria não é apenas administrar o sistema contábil da empresa. Por isso os conhecimentos de contabilidade ou finanças não são únicos, embora fundamentais, para o desempenho de tal função.

Roehl-Anderson e Bragg (2000) destacam que o *controller* possui especificidades que devem relacionar-se a expertise das demonstrações financeiras e dos processos de transação. Nesse sentido o amplo conhecimento e interpretação das informações, passam por um processo de controle e evidenciação das informações.

O campo de atuação dos profissionais de Controladoria, conforme Figueiredo e Caggiano (1997) requer um conhecimento multidisciplinar, no qual assume o papel de um gestor responsável pelo gerenciamento do sistema de informação. Destacam que neste sentido, o *controller* dá suporte ao processo de tomada de decisões, produzindo relatórios que traduzam adequadamente a realidade patrimonial financeira e econômica da empresa.

Siqueira e Soltelinho (2001), em estudo exploratório realizado a partir de anúncios requisitando *controller's*, observam que o uso do profissional de Controladoria pelas organizações brasileiras, acompanha ciclicamente momentos bons da economia, então coincidindo com investimentos externos. Tal observação aponta para o surgimento da figura desse profissional, no país, ainda na década de 50. Concluem os autores salientando que a análise aponta para um profissional de sólida formação e com visão estratégica.

Devido à habilidade de trabalhar com informações de ordem econômico-financeira, os profissionais de finanças e contabilidade foram os primeiros executivos a ocuparem esse cargo. A crescente expansão das organizações e a inserção de novas competências na gestão das mesmas, trouxeram ao meio outros profissionais, como engenheiros, administradores, profissionais da área de sistemas, entre outros, que também ocupam o referido cargo.

A mudança de perfil do profissional da Controladoria é salientada por Beuren (2002), ao mencionar que ele é modificado ao longo do tempo pelo dinamismo dos negócios empresariais. A autora explica que algumas empresas possuem divisões operacionais, onde foi criada a figura do *controller* operacional, geralmente subordinados ao *controller* corporativo. Willson, Roehl-Anderson e Bragg (1995) comentam a existência de mais de um nível de

Controladoria dentro da empresa, sendo que as responsabilidades funcionais seriam as mesmas, porém respeitando as peculiaridades de cada nível hierárquico.

Neste contexto, as premissas indicam que o profissional de Controladoria demanda competências e habilidades gerenciais necessariamente adequadas ao ambiente de gestão de negócios. Independente do nível organizacional em que estará atuando (operacional, gerencial ou estratégico) sua função será de gerência. As habilidades gerenciais estão relacionadas ao comportamento e competências imprescindíveis para que se exerça determinado cargo. No que se referem às competências, estas estariam relacionadas ao fazer, executar operacionalmente, dentro de um determinado padrão (ROBBINS, 2000).

Quanto às habilidades individuais do profissional contábil, o IFAC (1996) classifica em: intelectual, interpessoal e de comunicação. A habilidade individual capacita o profissional contábil a resolver problemas, tomar decisões e exercitar julgamentos nas complexas situações organizacionais. A habilidade interpessoal habilita para trabalhar com outros processos consultivos, grupos, motivando para o desenvolvimento das pessoas e resolver conflitos. A habilidade de comunicação permite adquirir capacidade de receber e transmitir informações, desenvolver raciocínio sensato e tomar decisões eficientes.

Bateman (1998) reforça a importância das habilidades individuais e sugere o agrupamento das mesmas, em três categorias: habilidades técnicas, interpessoais, de comunicação, conceituais e de decisão. A primeira está associada à execução de uma tarefa especializada. A habilidade interpessoal e de comunicação está relacionada à gestão de pessoas. O último grupo engloba habilidades ligadas ao processo decisório, em nível estratégico.

Seguindo a teoria referenciada nesse ensaio, poder-se-ia agrupar e distribuir as habilidades, dentro dos níveis organizacionais, da seguinte forma: as técnicas estariam dentro do nível operacional; aquelas relacionadas à gestão de pessoas estariam relacionadas ao nível gerencial; e, por fim, as habilidades voltadas ao processo decisório estariam no nível estratégico.

A função do *controller* varia entre as organizações, dependendo de seu porte empresarial e sua estrutura organizacional, no sentido de definir quais são as funções que ele irá desempenhar. Segundo Nakagawa (1993), o *controller* desempenha a função de controle, organizando e reportando dados aos gestores, exercendo então uma influência no processo de decisório.

Para Kanitz (1977), a função básica do controlador consiste em dirigir e na maioria das vezes implantar os sistemas de:

- a) informação - compreende os sistemas contábeis e financeiros da empresa, sistemas de pagamento e recebimento, folha de pagamentos, etc.;
- b) motivação - cabe a ele prever o efeito de novos sistemas de controle sob o comportamento das pessoas diferentemente atingidas;
- c) coordenação - o controlador é o primeiro a tomar conhecimento de eventuais inconsistências dentro da empresa;
- d) avaliação - interpretar os fatos e avaliar se determinado resultado é bom. E, em caso negativo, identificar os pontos que precisam ser corrigidos;
- e) planejamento - avaliar o passado é uma das primeiras etapas para planejar o futuro;
- f) acompanhamento - consiste em acompanhar de perto a evolução dos planos traçados.

Anthony e Govindarajan (1999) comentam que o *controller* é a pessoa responsável por projetar e operar o sistema de controle gerencial, e que na verdade em muitas empresas ele é chamado de gerente financeiro. Complementam que o *controller* tem normalmente as seguintes funções:

- a) operar informações, projetar e operar sistemas de controle;
- b) preparar demonstrações e relatórios financeiros;
- c) preparar e analisar relatórios de desempenho;
- d) supervisionar os procedimentos contábeis e da auditoria interna;
- e) contribuir na gestão de pessoas do nível gerencial em assuntos relativos à função de Controladoria;

Siegel, Shim e Dauber (1997 apud BEUREN 2002) citam que as últimas décadas têm sido de transformações constantes e rápidas no mundo dos negócios, fatos esses que vieram incrementar as funções do *controller*. Antes visto como executivo financeiro na corporação, agora se vê envolvido diretamente no planejamento estratégico, tendo em vista seu amplo conhecimento a respeito da empresa.

Depreende-se do exposto, que o perfil do *controller* está muito mais associado a sua postura frente à organização em que atua, do que propriamente sua aptidão técnica, visto que essa é premissa para assumir o cargo.

2.2 Formação acadêmica do contador-controller

O Curso de Ciências Contábeis teve seu currículo reformulado através da Resolução n. 3, de 05 de outubro de 1992, do Conselho Federal de Educação, publicado no Diário Oficial em 20 de outubro de 1992, fixando o conteúdo mínimo e duração dos cursos. Posteriormente, as diretrizes e os princípios fixados pelos Pareceres CNE/CES 776, de 3/12/97, CNE/CES 583, de 4/4/2001, CNE/CES 67, de 11/3/2003, bem como o Parecer CNE/CES 289, de 6/11/2003, alterado pelo Parecer CNE/CES 269, de 16/09/2004, instituiu as diretrizes curriculares nacionais a serem observadas pelas IES em sua organização curricular.

Segundo as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Ciências Contábeis (2004) os projetos pedagógicos deverão contemplar os seguintes campos interligados de formação:

- a) conteúdos de formação básica - estudos relacionados com outras áreas de conhecimento, sobretudo administração, economia, direito, métodos quantitativos, matemática e estatística;
- b) conteúdos de formação profissional - estudos específicos atinentes às teorias da contabilidade, incluindo domínio das atividades atuariais e de quantificações de informações financeiras, patrimoniais, governamentais e não-governamentais, de auditorias, perícias, arbitragens e controladoria, com suas aplicações peculiares ao setor público e privado;
- c) conteúdos de formação teórico-prática - estágio curricular supervisionado, atividades complementares, estudos independentes, conteúdos optativos, prática em laboratório de informática utilizando *softwares* atualizados para contabilidade.

Observa-se que a base conceitual da formação acadêmica está estruturada inicialmente em contabilidade e controle, além da inserção do aluno em conhecimentos de outras áreas, como administração, economia, direito e métodos quantitativos necessários para a formação do profissional contador. Nos conteúdos de formação teórico-prática há um aprofundamento, principalmente direcionado para especialidades na área de atuação dos contadores.

Alcançar o objetivo da aprendizagem para toda vida com fundamentos teóricos e práticos requer conhecimento, habilidades e valores profissionais essenciais para a competência profissional.

Segundo o IFAC (1996), os estudantes devem ser providos de instrução básica e foco com programas de educação contábil baseadas na experiência. Os conhecimentos individuais imprescindíveis para aumentar a qualificação acadêmica podem ser classificados em quatro

categorias: conhecimentos gerais, organização e conhecimento de negócios, conhecimento de tecnologia da informação e conhecimentos relacionados à contabilidade, princípios teóricos e práticos.

Para a elaboração do currículo do Curso de Ciências Contábeis cada instituição deverá definir o perfil do profissional a ser por ela formado, em função das atribuições legais que lhe serão conferidas, das peculiaridades e necessidades regionais, da natureza e das características da própria instituição e dos interesses de sua clientela discente (KRAEMER, 2001).

O perfil do profissional depende de cada IES. A formação acadêmica pode principalmente direcionar-se para contabilidade financeira e auditoria, onde a formação e atualização técnica e de legislação são bastante enfatizadas; ou para controlaria econômico-financeira, que visa avaliar o uso mais propício dos recursos da organização e onde as competências gerenciais são mais requisitadas.

O contador também deve ser capaz de desenvolver, executar, analisar e implantar sistemas de informação contábil e de controle gerencial, exercendo com ética as atribuições e prerrogativas previstas pela legislação pertinente. Para isso deve estar afeito: ao uso de raciocínio lógico e crítico-analítico para solução de problemas; à elaboração de relatórios empresariais de natureza econômico-financeira que contribuam para o desempenho eficiente e eficaz de seus usuários; e à articulação, motivação e liderança de equipes multi-disciplinares para a captação de dados, geração e disseminação de informações contábeis.

Segundo Silva (2006), “as mudanças tecnológicas estão redirecionando o trabalho de alguns contadores para áreas mais nobres”. Ou seja, estas mudanças ocorrem pelo uso intensivo de computadores, internet, sistemas *Enterprise Resource Planning* (ERP) e pelo próprio desenvolvimento da comunicação virtual.

Neste sentido, pode-se inferir que na formação acadêmica do contador-*controller* requer conhecimentos teóricos e práticos de contabilidade e outras áreas afins. Conhecimentos gerais e de tecnologia da informação, assim como conteúdos de formação humanística.

3 Procedimentos metodológicos da pesquisa

A pesquisa desenvolvida é de caráter descritivo. Gil (1999, p. 70) relata que “a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre as variáveis”. Para a realização da pesquisa descritiva realizou-se um levantamento ou *survey*. Tripodi, Fellin e Meyer (1981, p. 39) afirmam que “pesquisas que procuram descrever com exatidão algumas características de populações designadas são tipicamente representadas por estudos de *survey*”.

A população refere-se aos sujeitos que se constituem objeto de estudo, os docentes da disciplina de Controladoria dos cursos de graduação de Ciências Contábeis de Santa Catarina. Conforme relação fornecida pelo Conselho Regional de Contabilidade de Santa Catarina (CRCSC) contendo as Instituições de Ensino Superior (IES) deste Estado, constatou-se a existência de 53 cursos ativos em 32 Instituições de origem pública, privadas e comunitárias. A pesquisa identificou que três instituições não contemplam a disciplina de controladoria na matriz curricular

A amostra não probabilística ou intencional definida para este estudo são 14 IES e representam 48% do universo investigado (29 IES). A coleta dos dados ocorreu nos meses de junho e julho de 2007. Inicialmente, foi realizado um levantamento das IES que oferecem a disciplina de Controladoria e o docente que a ministra. Em seguida foram enviados questionários a todos os docentes identificados, por meio dos respectivos endereços eletrônicos.

Quanto a abordagem do problema, o estudo caracteriza-se como uma pesquisa predominantemente quantitativa, com breves inferências de análise qualitativa, quando da

análise do conteúdo das questões abertas. A análise dos dados da presente pesquisa, foi realizada basicamente por meio da estatística descritiva, com ênfase nas medidas de tendência central e desvio padrão.

Para a determinação das competências e habilidades exigidas para o profissional de controladoria pelo mercado foi considerado um estudo realizado por Oro et al. (2007), que efetuou um levantamento em 373 anúncios de oferta de trabalho de três sítios especializados de recrutamento e seleção de recursos humanos (*Catho On line, Manager e Michel Page*). No Quadro 1 apresentam-se os atributos considerados.

Níveis pesquisados	Atributos identificados para o controller
Operacional	Contabilidade Societária, Análise Empresarial, US GAAP, Pacote Microsoft Office, Matemática Financeira e Contabilidade.
Gerencial	Contabilidade Societária, Planejamento Empresarial, US GAAP, Pacote Microsoft Office, Matemática Financeira e Economia.
Estratégico	Contabilidade Societária, Planejamento Empresarial, US GAAP, Sistemas ERP J.D.Edwards, Matemática Financeira e Contabilidade

Fonte: Oro et al. (2007)

Quadro 1 – Atributos necessários ao controller

A pesquisa deixou evidente a necessidade do *Controller* dominar conhecimentos relacionados aos princípios contábeis americanos (US GAAP). A tecnologia de informação apresenta-se como instrumento imprescindível na gestão de Controladoria. A pesquisa destacou 3 ferramentas mais citadas nos três níveis. Em nível operacional e gerencial MS Office. Já em nível estratégico, J D *Edwards* e SAP.

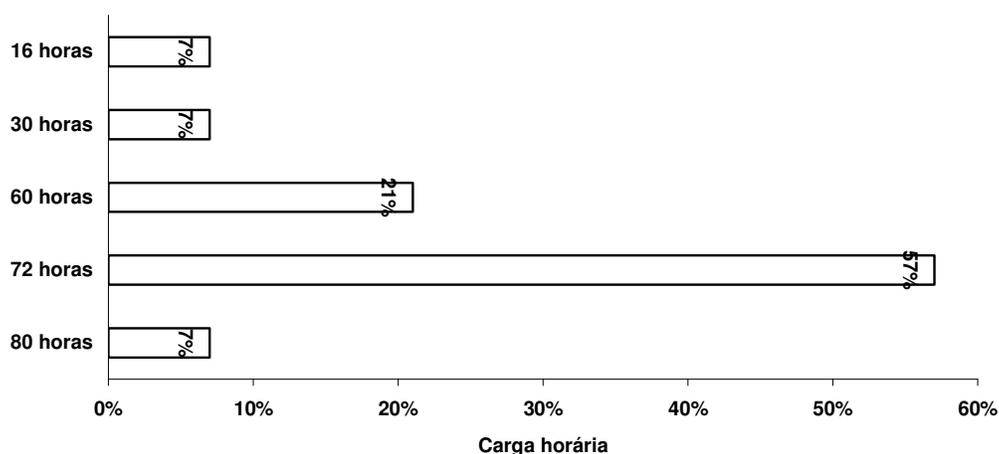
Outras competências necessárias ao *Controller* foram pesquisadas. Percebeu-se que em todos os níveis, a necessidade de dominar o idioma Inglês. Quanto à formação básica (graduação), o Bacharel em Ciências Contábeis destacou-se frente às outras formações. O tempo de experiência profissional nos anúncios é de 1 a 2 anos para o nível operacional e de 5 a 6 anos nos demais níveis.

4 Resultados e análise dos dados

Os dados estão sob forma de tabelas, quadros e gráficos para facilitar a visualização e análise dos resultados. Os resultados são apresentados ordenadamente e sistematicamente dentro da seqüência das questões propostas na investigação.

4.1 Carga-horária da disciplina de Controladoria nas IES

Primeiramente, buscou-se identificar nas IES pesquisadas a carga-horária da disciplina de controladoria, nos cursos de Ciências Contábeis. O Gráfico 1 apresenta os resultados.



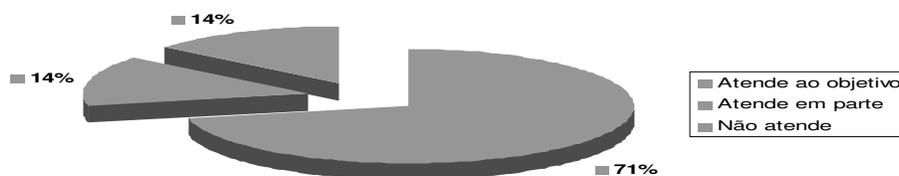
Fonte: dados da pesquisa.

Gráfico 1 - Carga horária da disciplina de controladoria

Constatou-se por meio do Gráfico 1, que a disciplina de Controladoria tem sido oferecida em algumas instituições com carga horária de 60 horas. Destacou-se a carga horária de 72 horas, oferecida em 57% das instituições de ensino.

A diferença de carga horária de 60 horas para 72 horas deve-se a estrutura curricular do Curso da IES. Algumas IES utilizam carga horária de 60 horas e outras de 72 horas, mas ambas correspondem a um semestre letivo.

Na seqüência, procurou-se investigar a suficiência da carga horária para atender a proposta de ementa da disciplina. Observou-se que a mesma tem sido suficiente, conforme apresenta-se no Gráfico 2.



Fonte: dados da pesquisa.

Gráfico 2 - Avaliação da carga horária

A maioria dos respondentes respondeu ser suficiente a carga horária disponibilizada para a disciplina controladoria (71%). Com isso, constata-se que a grande maioria (85%) acusa que a carga horária atende por completo e em parte, ao objetivo da disciplina. A única ressalva está associada às instituições que oferecem a disciplina com carga horária de 16 horas e 80 horas, cujos respondentes apontaram ser insuficiente (14%) a carga horária.

A questão 2, cujas respostas foram consolidadas no Gráfico 2, proporcionou abertura a comentários, por parte dos respondentes. Os comentários apresentados no Quadro 2 contribuem para uma análise qualitativa, quanto à abordagem da questão.

Atendimento da carga horária

Comentários

SIM

- Ressalva que a temática Controladoria também é abordada na disciplina contabilidade gerencial;
- São imprescindíveis conhecimentos de contabilidade, sistemas de informações gerenciais, planejamento estratégico e controles financeiros e não financeiros.
- Adequada, tratando-se de uma disciplina de introdução à controladoria.

EM PARTE

- Considerando um enfoque completo para a disciplina, 72 horas atenderia em parte. Outrossim, tal enfoque e abordagem, encontrariam limitações de ordem de conhecimento teórico e prático, por parte do acadêmico.

NÃO

- Para que a disciplina possa atender a seu propósito, seriam necessários no mínimo 2 semestres, para cursos de 4 anos e 3 semestres para cursos de 5 anos. (carga horária 16 horas)
- O respondente (carga horária 80 horas) ressalta a necessidade de uma revisão de conceitos de contabilidade fiscal, gerencial, custos, contabilidade avançada, só então passando a inferir sobre controladoria, fechando com conceitos sobre orçamento empresarial.

Fonte: dados da pesquisa.

Quadro 2 - Avaliação da carga horária

No Quadro 1 verifica-se os comentários dos respondentes que apontaram ser suficientemente justa (sim) e relativamente justa (em parte) a carga horária oferecida. Observa-se também que a disciplina limita-se a apresentar as temáticas a respeito do tema controladoria. Outrossim, uma abordagem mais completa estaria relacionada à abordagem em outras disciplinas correlatas (contabilidade gerencial) e um conjunto de competências e habilidades mais sólidas como premissa, por parte dos acadêmicos.

As respostas negativas ao atendimento da carga horária, justificam-se na necessidade de até 3 semestres, para abordagem da disciplina, ressalvado o conjunto de carga horária do curso. Embora uma resposta única na amostra, a observação quanto à necessidade de uma carga horária específica para retomada dos conceitos que sustentam a controladoria, conforme implícito na resposta do professor, contribui para uma reflexão sobre a formação pretendida na disciplina. Estaria na graduação um enfoque introdutório sobre controladoria ou seria possível preparar o aluno com competência e habilidades que atendam o mercado?

4.2 Conhecimentos, competências e habilidades apontadas como relevantes na formação do controller

Pela análise da carga horária, buscou-se proporcionar uma visão do contexto da disciplina, para então a *posteriori* avaliar a aderência dos conteúdos aos atributos requeridos no mercado. A Tabela 1 apresenta os conhecimentos apontados como relevantes na condução da disciplina de Controladoria.

Tabela 1 – Conhecimentos atribuídos à disciplina controladoria

Conhecimentos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Médias	Desv Pad
Matemática financeira	10,00	10,00	3,00	9,00	10,00	5,00	8,00	10,00	5,00	3,00	10,00	0,00	8,00	7,00	7,00	3,28
Administração financeira	10,00	10,00	6,00	9,00	10,00	5,00	8,00	7,00	3,00	10,00	10,00	0,00	9,00	8,00	7,50	3,06
Logística	8,00	5,00	2,00	0,00	7,00	0,00	8,00	7,00	0,00	8,00	6,00	0,00	9,00	8,00	4,86	3,61
Recursos humanos	0,00	5,00	4,00	0,00	7,00	0,00	8,00	7,00	0,00	5,00	8,00	0,00	9,00	9,00	4,43	3,72
Marketing	0,00	5,00	7,00	0,00	7,00	0,00	4,00	7,00	0,00	7,00	6,00	0,00	8,00	7,00	4,14	3,35
Gestão da qualidade	0,00	5,00	0,00	0,00	7,00	0,00	8,00	7,00	0,00	6,00	10,00	0,00	8,00	9,00	4,29	4,03
Comércio Exterior	0,00	5,00	0,00	0,00	7,00	0,00	8,00	7,00	0,00	9,00	0,00	0,00	7,00	7,00	3,57	3,80
Administração da Prod	0,00	5,00	5,00	0,00	9,00	8,00	8,00	7,00	0,00	5,00	10,00	0,00	7,00	9,00	5,21	3,75
Gestão ambiental	0,00	5,00	0,00	0,00	8,00	0,00	8,00	7,00	0,00	4,00	8,00	0,00	8,00	5,00	3,79	3,62
Médias e desvio padrão tota	3,11	6,11	3,00	2,00	8,00	2,00	7,56	7,33	0,89	6,33	7,56	0,00	8,11	7,67	4,98	2,97

Fonte: dados da pesquisa.

Destacam-se os conhecimentos de matemática financeira e administração financeira, como sendo relevantes na condução da disciplina, validados por apresentarem médias bem superiores (7,0 e 7,5 respectivamente) a média geral dos demais conhecimentos indicados.

Investigou-se a utilização das temáticas relacionadas às atribuições requeridas no mercado, para a controladoria operacional. Averiguou-se junto aos respondentes sobre a utilização dos temas no conteúdo programático da disciplina controladoria, assim como o grau de importância sob a ótica do professor. Calcularam-se as médias ponderadas, pelas notas atribuídas, juntamente com o cálculo do desvio padrão para validar a média, conforme demonstrado na Tabela 2.

Tabela 2 – Conteúdos de controladoria operacional

Atribuições	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Médias	Desv Pad
Contabilidade societária	0,00	2,00	1,00	7,00	5,00	0,00	9,00	8,00	0,00	10,00	0,00	0,00	10,00	7,00	4,21	4,15
Conciliações	0,00	0,00	1,00	5,00	0,00	0,00	10,00	10,00	0,00	5,00	8,00	0,00	10,00	0,00	3,50	4,33
Fechamento de contas	0,00	3,00	3,00	5,00	0,00	0,00	10,00	10,00	10,00	5,00	10,00	0,00	10,00	0,00	4,71	4,45
Rotinas contábeis	0,00	5,00	3,00	7,00	0,00	0,00	10,00	8,00	10,00	8,00	10,00	0,00	7,00	0,00	4,86	4,20
Consolidações	0,00	10,00	1,00	7,00	4,00	0,00	0,00	10,00	0,00	8,00	5,00	0,00	10,00	8,00	4,50	4,26
Legislação societária	0,00	6,00	3,00	7,00	3,00	0,00	0,00	10,00	9,00	8,00	0,00	0,00	8,00	8,00	4,43	3,94
Análise de documentos	0,00	5,00	0,00	0,00	5,00	0,00	10,00	5,00	10,00	8,00	10,00	0,00	7,00	0,00	4,29	4,21
Departamento pessoal	0,00	4,00	2,00	7,00	0,00	0,00	8,00	5,00	0,00	5,00	0,00	0,00	8,00	0,00	2,79	3,26
Médias e desvio padrão total	0,00	4,38	1,75	5,63	2,13	0,00	7,13	8,25	4,88	7,13	5,38	0,00	8,75	2,88	4,16	3,08

Fonte: dados da pesquisa.

Primeiramente faz-se necessário observar na Tabela 2, que 3 instituições (25%) não abordam os temas indicados, conforme atributos exigidos no mercado, no conteúdo programático da disciplina de controladoria. Com exceção das tarefas de conciliação e departamento de pessoal, todas as temáticas são abordadas. Destacam-se, acima da média geral, os tópicos fechamento de contas e rotinas contábeis. Outrossim, a média geral (4,16) não demonstra uma abordagem forte dos conteúdos apresentados.

Em seguida, averiguou-se sobre os conteúdos relacionados à controladoria estratégica e sua utilização nas disciplinas de controladoria ministradas pelos respondentes. A Tabela 3 apresenta o conjunto de respostas.

Tabela 3 - Conteúdos da controladoria gerencial

Atribuições	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Médias	Desv Pad
Análise das demonstrações	10,00	0,00	9,00	0,00	5,00	5,00	5,00	10,00	8,00	5,00	0,00	0,00	10,00	10,00	5,50	4,13
Contabilidade gerencial	10,00	10,00	9,00	10,00	7,00	7,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	6,00	10,00	10,00	9,21	1,42
Gestão de custos	10,00	0,00	9,00	10,00	8,00	7,00	10,00	8,00	8,00	10,00	10,00	7,00	10,00	10,00	8,36	2,68
Planejamento empresarial	10,00	10,00	9,00	10,00	9,00	7,00	5,00	9,00	8,00	10,00	0,00	10,00	10,00	10,00	8,36	2,82
Controles de gestão	10,00	0,00	9,00	10,00	10,00	5,00	7,00	9,00	0,00	10,00	10,00	8,00	5,00	10,00	7,36	3,59
Auditoria	7,00	0,00	0,00	0,00	4,00	0,00	0,00	6,00	10,00	8,00	0,00	0,00	5,00	8,00	3,43	3,82
Controles internos	8,00	0,00	9,00	10,00	6,00	0,00	8,00	6,00	10,00	10,00	0,00	4,00	10,00	8,00	6,36	3,88
Fluxo de caixa	5,00	0,00	9,00	10,00	3,00	5,00	5,00	7,00	0,00	10,00	0,00	0,00	10,00	10,00	5,29	4,14
Orçamento Empresarial	10,00	9,00	9,00	10,00	4,00	8,00	7,00	7,00	5,00	10,00	0,00	3,00	0,00	10,00	6,57	3,61
EVA - Economic Value Adde	8,00	0,00	9,00	0,00	8,00	10,00	5,00	3,00	5,00	10,00	0,00	0,00	0,00	10,00	4,86	4,28
Balanced Scorecard	10,00	8,00	9,00	8,00	9,00	10,00	5,00	3,00	0,00	5,00	10,00	1,00	0,00	10,00	6,29	3,89
ABC - Custeio Baseado Ativi	8,00	0,00	9,00	8,00	5,00	0,00	5,00	3,00	0,00	5,00	10,00	2,00	0,00	2,00	4,07	3,60
Planejamento tributário	8,00	0,00	9,00	0,00	2,00	0,00	5,00	8,00	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00	10,00	3,71	4,34
Suporte informacional	10,00	9,00	9,00	10,00	7,00	10,00	5,00	8,00	5,00	10,00	0,00	9,00	0,00	10,00	7,29	3,54
Implantação de controladoria	10,00	10,00	9,00	10,00	8,00	10,00	8,00	8,00	10,00	10,00	10,00	5,00	0,00	10,00	8,43	2,82
Análise de investimentos	10,00	0,00	9,00	8,00	7,00	8,00	5,00	8,00	10,00	5,00	0,00	0,00	10,00	10,00	6,43	3,86
Médias e desvio padrão total	9,00	3,50	8,44	7,13	6,38	5,75	5,94	7,06	5,56	8,63	3,75	3,44	5,00	9,25	6,34	2,01

Fonte: dados da pesquisa.

Conforme evidenciado pelos atributos constantes na Tabela 3, destacam-se os conteúdos de contabilidade gerencial (9,21) seguido pelos tópicos de implantação de controladoria, de contabilidade de custos e planejamento empresarial, que também apresentaram resultados acima da média e do desvio padrão. Cabe ressaltar que nesses

atributos verifica-se uma melhora da média, embora ainda um grande número fique muito próximo da média ou com médias inferiores.

Na seqüência, investigou-se a abordagem de conceitos relacionados à contabilidade internacional, que estão muito presentes na controladoria. A Tabela 4 apresenta os resultados da pesquisa.

Tabela 4 – Conteúdos relacionados à contabilidade internacional

Atribuições	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Médias	DesvPad
US GAAP	0,00	9,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00	2,00	0,00	0,93	2,43
BR GAAP	0,00	7,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00	2,00	0,00	0,79	1,93
IFRS/IAS	0,00	5,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00	10,00	0,00	2,00	0,00	1,36	2,87
Lei Sarbanes Oxley	0,00	6,00	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00	0,00	10,00	2,00	0,00	2,14	3,72
FASB	0,00	8,00	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00	0,00	10,00	2,00	0,00	2,29	3,91
Legislação internacional IR	0,00	7,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00	2,00	0,00	0,79	1,93
Canadian GAAP	0,00	4,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00	2,00	0,00	0,57	1,22
Médias e desvio padrão total	0,00	6,57	0,00	2,86	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00	1,43	2,86	2,00	0,00	1,27	1,90

Fonte: dados pesquisa

Observa-se na Tabela 4 as médias dos temas, com destaque à Lei *Sarbanes Oxley* e FASB (*Financial Accounting Standard Board*). Outrossim, o alto grau de dispersão, evidenciado pelo desvio padrão limita a análise.

Constatou-se, ainda, que poucos respondentes abordam os conteúdos apresentados na disciplina de Controladoria. Diante da evidenciação, faz-se importante analisar os comentários apresentados pelos respondentes.

Do total da amostra, 9 respondentes não fizeram quaisquer comentários. Quatro comentários (29%) apontaram que os tópicos são trabalhados em disciplina específica. Um dos respondentes entende que os temas devem ser tratados na pós-graduação.

Outro questionamento aborda o tratamento dos conhecimentos relacionados à tecnologia da informação. Na Tabela 5 evidencia-se a utilização de planilhas eletrônicas, ERP e Sistema de Informação.

Tabela 5 – Temas relacionados à tecnologia de informações

Atribuições	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Médias	DesvPad
Planilhas eletrônicas	8,00	10,00	10,00	10,00	0,00	0,00	10,00	9,00	0,00	0,00	0,00	9,00	10,00	10,00	6,14	4,79
ERP	10,00	0,00	8,00	0,00	5,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10,00	10,00	10,00	3,79	4,71
Sistema de Informações	9,00	10,00	8,00	0,00	8,00	0,00	10,00	9,00	9,00	0,00	9,00	8,00	10,00	10,00	7,14	3,94
Médias e desvio padrão tota	9,00	6,67	8,67	3,33	4,33	0,00	6,67	6,00	3,00	0,00	3,00	9,00	10,00	10,00	5,69	3,47

Fonte: dados pesquisa.

Constata-se na Tabela 5 a importância referenciada aos conhecimentos de tecnologias da informação associadas à planilhas eletrônicas e ao sistema de informações, que ficaram com notas acima da média geral. O item relacionado ao ERP foi referenciado, porém verifica-se uma grande heterogeneidade entre as respostas evidenciada pelo desvio padrão.

Buscou-se ainda, em uma questão aberta, verificar conteúdos não referenciados e apontados na pesquisa, que no entendimento do professor da disciplina, fosse relevante abordar na condução da mesma. Entre os conteúdos sugeridos foram citados: estatística, *Business Intelligence* (BI), *Customer R Manag* (CRM), métodos quantitativos, instrumentos de gestão (*Just in time*, *Kanban*, Seis Sigma, teoria das restrições), organização, sistema e métodos e mercado de capitais.

Verifica-se pelos conteúdos referenciados a multi-disciplinaridade, como característica fortemente associada à condução da disciplina de controladoria.

5 Considerações Finais

O objetivo do trabalho consistiu em analisar a aderência entre as competências e habilidades requeridas pelo mercado nacional na contratação do profissional de Controladoria e a proposição da academia para sua formação, na percepção de docentes da disciplina de

Controladoria. Para tanto, realizou-se pesquisa descritiva com abordagem quantitativa. Os dados foram coletados nos meses de junho e julho de 2007 por meio de questionário junto aos docentes responsáveis pela disciplina controladoria nas IES pesquisadas.

Para a determinação das competências e habilidades exigidas para o profissional de controladoria pelo mercado foi considerado um estudo realizado por Oro et al. (2007), que efetuou um levantamento dos atributos em 373 anúncios de oferta de trabalho de três sítios especializados de recrutamento e seleção de recursos humanos (Catho On line, Manager e Michel Page). Por sua vez, a análise da aderência entre as competências e habilidades requeridas pelo mercado nacional na contratação do profissional de Controladoria e a proposição da academia para sua formação, teve como base a percepção de docentes da disciplina de Controladoria.

A análise inicia com o contexto da disciplina, partindo da premissa de que a carga horária ideal de uma disciplina tem que estar associada com a profundidade dos conteúdos a serem explorados. Constatou-se que a carga horária praticada nas instituições pesquisadas tem sido no máximo de 72 horas, e no mínimo 60 horas na maioria das IES. Outrossim, explorada em sua total essência, há que referenciar a citação de um dos respondentes, quanto à necessidade de uma carga horária específica para revisão dos conceitos que fundamentariam a disciplina.

Das competências requeridas pelo mercado quanto à controladoria operacional, destacaram-se o fechamento de contas, rotinas contábeis e análise de documentos, demonstrando a importância da necessidade do domínio das técnicas contábeis. Embora todos os dados analisados tenham ficado dentro da média geral, a mesma ficou em número baixo (4,16), demonstrando pouca abordagem dos temas, dentro da disciplina.

Nos atributos requeridos pelo mercado, na controladoria gerencial, destacou-se a contabilidade gerencial, apontada como principal conteúdo programático. Na sequência destacaram-se pelas médias apresentadas (8,36) conteúdos de custos e planejamento empresarial.

Dois outros temas relacionados aos atributos requeridos pelo mercado foram explorados, a contabilidade internacional e tecnologia da informação, nos quais a análise dos dados demonstra as menores médias apresentadas no estudo. Observou-se também elevado grau de dispersão, quando da análise do conteúdo de contabilidade internacional.

Constata-se pelas respostas dos docentes pesquisados que a carga horária (72 horas) é suficiente para proporcionar a apresentação da disciplina. Para uma abordagem mais profunda seria necessária uma carga horária superior ou sua reserva para programas de pós graduação. Tal abrangência fica clara nos próprios conteúdos sugeridos pelos respondentes, onde se constata a multi-disciplinaridade, característica dessa disciplina. Outrossim, a associação de outras disciplinas correlatas poderia abranger os conteúdos não contemplados na disciplina que leva o nome controladoria.

Conclui-se que as variáveis investigadas são importantes na construção de um projeto pedagógico no curso de Ciências Contábeis, visto que nessa disciplina estaria implícita a evolução para o conceito de controladoria. Levando em conta tais inferências na abordagem da disciplina de Controladoria, é possível afirmar que a academia estaria aproximando-se dos atributos requeridos pelo mercado.

Os achados desta pesquisa apresentam contribuição empírico-teórica para o profissional *controller* e para a academia, especificamente na formação do profissional do *controller*. Em análise, percebeu-se correspondência em maior ou menor grau entre as competências percorridas no referencial teórico, no perfil desejado pelo mercado de trabalho e na pesquisa de campo.

Referências

ALMEIDA, L.B.de; PARISI, C.; PEREIRA, C. A. Controladoria. In: CATELLI, Armando (Organizador). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

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

BATEMAN, Thomas S. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998.

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

CALIJURI, M. S. S.; SANTOS, N. M. B. F.; SANTOS, R. F. dos. **Perfil do controller no contexto organizacional atual brasileiro**. IN.: IX CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 2005, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: ABC, 2005. CD-ROM

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. **Resolução n. 6 de 10 de março de 2004**. Institui as diretrizes nacionais do Curso de graduação em Ciências Contábeis, 2004. Disponível em: www.inep.gov.br. Acesso em 14 jul. 2007.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria: teoria e prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GUERREIRO, R. **Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição á teoria da comunicação da contabilidade**. 1989.Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Universidade de São Paulo. São Paulo: USP, 1989.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS. **Prequalification Education, Assessment, of Professional Competence and Experience Requirements of Professional Accountants**. International Education Guideline, 1991, revisado em 1996. New York: IFAC, 1996.

IUDÍCIBUS, S. de. **Teoria da contabilidade**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

IUDÍCIBUS, S. de. **Contabilidade gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

JOHNSON, H.T.; KAPLAN, R. S. **Relevance lost**. Boston: Harvard Business School Press, 1987.

KANITZ, S. C. **Controladoria**.: teoria e estudo de casos. São Paulo: Pioneira, 1977.

KRAEMER, M. E. P. **Harmonização dos requisitos e prerrogativas do exercício profissional do contabilista nos Países que integram o MERCOSUL**, 1998. Dissertação. Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho. Itajaí, SC. 1998.

MARTIN, N. C. Da Contabilidade a controladoria: a evolução necessária. **Revista Contabilidade & Finanças**. USP, São Paulo, n. 28, p. 7 - 28, jan./abr. 2002. Disponível em www.eac.fea.usp.br/cadernos. Acesso em: 17 jan. 2007.

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

NAKAGAWA, M. **Introdução à controladoria: conceitos, sistemas e implementação**. São Paulo: Atlas, 1993.

ORO, I.M.; CARPES, A.M.S.; DITTADI, J.R.; BENOIT, A. O perfil do profissional de controladoria sob a ótica do mercado de trabalho brasileiro. In.: CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE E CONTROLADORIA, 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2007. CD-ROM.

PELEIAS, I. R. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROBBINS, S. P.. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROEHL-ANDERSON, J. M.; BRAGG, S. M. **The Controller's Function: The work of the managerial accountant**. 2. ed. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2000.

SANTOS, R. dos; CASTELLANO, A. C. F.; BONACIM, C. A. G.; SILVA, L. P. da. O papel do controller em empresas de grande porte. IN.: IX CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 2005, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ABC, 2005. CD-ROM

SILVA, C. A. T. Diretrizes curriculares nacionais para os cursos de Ciências Contábeis. **Revista Estudos ABMES**, n.22, 2006. Disponível em www.abmes.org.br. Acesso em 14 jul. 2007.

SIQUEIRA, J. R. M.; SOLTELINHO, W. O profissional de controladoria no mercado brasileiro: do Surgimento da profissão aos dias atuais. **Revista Contabilidade & Finanças FIPECAFI – FEA – USP**. São Paulo, v. 16 n. 27 p. 66-77, setembro/dezembro 2001.

WILLSON, J. D., ROEHL-ANDERSON, J. M., BRAGG, S. M. **Controllership: The Work of the Managerial Accountant**. 5. ed. USA: John Wiley & Sons, Inc., 1995.

TRIPODI, T.; FELLIN, P.; MEYER, H. J. **Análise da pesquisa social: diretrizes para o uso de pesquisa em serviço social e ciências sociais**. 2. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1981.

TUNG, N. H. **Controladoria financeira das empresas: uma abordagem prática**. 8. ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1993.