

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA

ANÁLIA REGINA DE LIMA OLIVEIRA

**ESTUDO DAS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS À FORMAÇÃO DO
CONTROLLER EM CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* PRESENCIAIS
EM CONTROLADORIA NO ESTADO DE PERNAMBUCO.**

RECIFE

2018

ANÁLIA REGINA DE LIMA OLIVEIRA

**ESTUDO DAS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS À FORMAÇÃO DO
CONTROLLER EM CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* PRESENCIAIS
EM CONTROLADORIA NO ESTADO DE PERNAMBUCO.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria (PPGC) da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), como requisito para obtenção do título de Mestre em Controladoria.

Orientadora: Profa. Dra. Tânia Nobre Gonçalves Ferreira Amorim

RECIFE

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema Integrado de Bibliotecas da UFRPE
Biblioteca Central, Recife-PE, Brasil

O48e Oliveira, Anália Regina de Lima
 Estudo das competências necessárias à formação do controller
 em cursos de pós-graduação lato sensu presenciais em Controladoria
 no estado de Pernambuco / Anália Regina de Lima Oliveira. – 2018.
 89 f. : il.

 Orientadora: Tania Nobre Gonçalves Ferreira Amorim.
 Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Rural de
 Pernambuco, Programa de Pós-Graduação em Controladoria, Recife,
 BR-PE, 2018.
 Inclui referências e apêndice(s).

 1. Controladoria 2. Controller 3. Competências 4. Competências
 do controller I. Amorim, Tania Nobre Gonçalves Ferreira, orient.
 II. Título

CDD 657

ANÁLIA REGINA DE LIMA OLIVEIRA

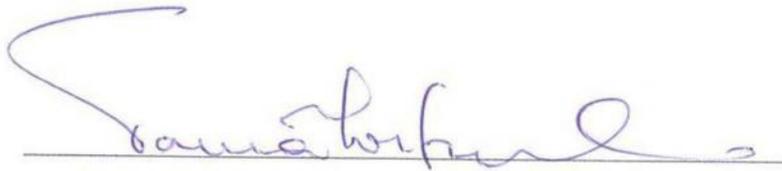
**ESTUDO DAS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS À FORMAÇÃO DO
CONTROLLER EM CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU PRESENCIAIS
EM CONTROLADORIA NO ESTADO DE PERNAMBUCO.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria (PPGC) da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), como requisito para obtenção do título de Mestre em Controladoria.

Orientadora: Profa. Dra. Tânia Nobre Gonçalves Ferreira Amorim

Linha de pesquisa: Estratégia, Desempenho e Controle

Aprovada em: 28 de fevereiro de 2018



Prof. Dr^a. Tania Nobre Gonçalves Ferreira Amorim (Orientadora)

Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE



Prof. Dr. Antônio André Cunha Callado

Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE



Prof. Dr. Aldemar de Araújo Santos

Universidade Federal de Pernambuco – UFPE

AGRADECIMENTOS

Eternos agradecimentos a Professora Dra. Tânia Nobre Amorim, e a todos que contribuíram para a pesquisa.

“O período de maior ganho em conhecimento e experiência é o período mais difícil da vida de alguém.” Dalai Lama

RESUMO

Os cursos de pós-graduação em Controladoria vêm contribuindo para a formação do *controller*, tanto em *lato sensu*, como no *stricto sensu*, uma vez que não existe graduação em controladoria no Brasil. O presente estudo buscou investigar quais as principais competências individuais específicas são repassadas aos discentes em cursos de pós-graduação *lato sensu* presenciais em Controladoria no estado de Pernambuco, que auxiliam na formação dos *controllers*. A pesquisa utilizou um questionário como base para a entrevista semiestruturada direcionada aos coordenadores dos cursos de pós-graduação *lato sensu* presenciais do estado de Pernambuco. Nos cursos analisados já se formaram 2.704 especialistas em controladoria. As competências sociais mais abordadas no decorrer dos cursos são: postura proativa e realizadora, capacidade de análise e síntese, liderança para gerir pessoas e habilidade de negociação. Entre as competências de negócios relacionadas as que tiveram maior frequência foram: gestão de recursos financeiros, orientar para resultados, realizar o planejamento organizacional, capacidade de tomar decisão com imparcialidade, melhoria contínua, busca por inovação e foco na qualidade em todas as decisões. As competências técnicas mais indicadas entre os coordenadores foram: conhecimento na área financeira, desenvolver análise financeira, conhecimento na área contábil, realizar análise econômica/ financeira, otimizar os resultados econômicos da empresa e controlar sistemas contábeis. A pós-graduação *lato sensu* em controladoria na maioria dos cursos não define público alvo específico, sendo aberto a profissionais e gerentes das áreas administrativo-financeira, controladoria, custos, contabilidade, planejamento tributário, produção, auditoria e afins, assessoria econômico-financeira e desempenha funções gerenciais ou de assessoria a empresas.

Palavras chave: Controladoria, *Controller*, Competências, Competências do *Controller*.

ABSTRACT

The increase in the search for professionals responsible for the controller, the controller, causes that several professionals of varied areas look for in courses of specialization in controller what is not offered in undergraduate courses. Postgraduate courses contribute to the training of the controller. The present study sought to investigate the main individual competencies addressed in postgraduate courses in controllership in the state of Pernambuco that help in the training of professionals specialized in controllership. For the application of the study a semi-structured interview was used directed to the coordinators of the postgraduate courses of the state of PE. The general objective of the research was to analyze the individual competences required for the training of the controller in *lato sensu* postgraduate courses in controller of Pernambuco. Some 2704 controllers have already been trained in the courses analyzed. The social skills most approached during the courses are: proactive and fulfilling posture, capacity for analysis and synthesis, leadership to manage people, and negotiation skills. Among the 13 related business competencies, the most frequently attended were financial management, guiding results, followed by organizational planning, ability to make decisions impartially, continuous improvement and search for innovation, and focus on quality in all the decisions that were selected by 6 institutions of higher education. The technical competence most indicated among the coordinators was the knowledge in the financial area, develop financial analysis, knowledge in the accounting area, perform economic / financial analysis, optimize the economic results of the company and control accounting systems. The post-graduation in controllership in most of the courses does not define specific target audience, being open to professionals and managers of the administrative-financial, controlling, cost, accounting, tax planning, production, auditing and related areas, economic and financial advisory and performs managerial or advisory functions to companies

Keywords: Controllership, Controller, Skills, Controller Skills.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Faixa etária dos coordenadores.....	53
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Função e missão da controladoria	25
Quadro 2 - O que é competência?.....	30
Quadro 3 - Diferença entre os conceitos de competência na visão Europeia e Americana	30
Quadro 4 - Entendimento sobre Competências Coletivas.....	32
Quadro 5 - Competências de negócios.....	36
Quadro 6 - Competências Sociais	36
Quadro 7 - Competências Técnicas	Error! Bookmark not defined.
Quadro 8 - Denominação do curso de especialização por IES	40
Quadro 9 - Título dos cursos de Pós-graduação Lato sensu em Controladoria – Pernambuco	46
Quadro 10 - Nível de escolaridade dos coordenadores.....	54
Quadro 11 - Disciplinas listadas pelo coordenadores dos cursos de pós-graduação lato sensu em Controladoria como parte do Projeto Pedagógico	60
Quadro 12 - Competências Sociais abordadas nos dos cursos de pós-graduação lato sensu em Controladoria estudados.....	65
Quadro 13 - Competências de Negócios abordadas nos dos cursos de pós-graduação lato sensu em Controladoria estudados.....	67
Quadro 14 - Competências Técnicas utilizadas na formação dos discentes dos cursos de pós-graduação lato sensu em Controladoria	69

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil dos cursos de pós-graduação lato sensu em Controladoria em Pernambuco	50
Tabela 2 - Principais motivos de desistência dos cursos de pós-graduação lato sensu em Controladoria	51
Tabela 3 – Tempo de experiência como coordenador	55
Tabela 4 - Tempo de experiência do coordenador na docência do ensino superior	56
Tabela 5 - Carga horária total do cursos de pós-graduação lato sensu em Controladoria	59
Tabela 6 - Disciplinas ofertadas pela maioria dos cursos de pós-graduação lato sensu em Controladoria	59
Tabela 7 - Disciplinas menos ofertadas pelos cursos de pós-graduação lato sensu em Controladoria	60

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1 JUSTIFICATIVA	14
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA.....	17
1.3. OBJETIVO GERAL	20
1.3.1 Objetivos específicos.....	20
2. REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 DEFINIÇÕES DE CONTROLADORIA	21
2.2 O <i>CONTROLLER</i> : CARACTERÍSTICAS E COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS ...	26
2.3 CONCEITO DE COMPETÊNCIAS	28
2.3.1 Competências Coletivas	31
2.3.2 Competências Individuais.....	32
2.3.3 Competências do <i>Controller</i>	34
3. METODOLOGIA	38
3.1 TIPOLOGIA DE PESQUISA.....	38
3.2 ESCOPO DA PESQUISA.....	39
3.3 UNIVERSO E AMOSTRA	40
3.4 INSTRUMENTO E COLETA DE DADOS	41
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	45
4.1 PERFIL DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO <i>LATO SENSU</i> EM CONTROLADORIA EM PERNAMBUCO	45
4.2 PERFIL DO COORDENADOR DO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA.....	52
4.3 PERFIL DO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO <i>LATO SENSU</i> NA ÁREA DE CONTROLADORIA.....	57

4.3.1 Detalhamento das disciplinas do curso	59
4.4 PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS ABORDADAS NO CONTEÚDO PROGRAMÁTICO DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO <i>LATO SENSU</i> EM CONTROLADORIA EM PERNAMBUCO	61
4.4.1 Competências Sociais.....	63
4.4.2 Competências de Negócios.....	66
4.4.3 Competências Técnicas	67
5. CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES DO ESTUDO	70
REFERÊNCIAS	73
APÊNDICE	82

1. INTRODUÇÃO

1.1 JUSTIFICATIVA

Em um cenário de constantes mudanças e pressão competitiva entre as organizações, surgiu a Controladoria como um dos principais instrumentos de suporte ao processo de gestão das empresas, em especial no tocante à tomada de decisão, em que atua o profissional denominado em muitas organizações como *controller*.

A Controladoria se mostra cada vez mais relevante no Brasil e no mundo, nos últimos anos. Pode-se observar um crescente aumento de interesse entre pesquisas e produção de bibliografias sobre o tema, talvez pela variedade de tarefas desenvolvidas na área, com o objetivo de orientar o desenvolvimento dos *controllers* em seus trabalhos.

Maciel e Lima (2011, p.2) afirmam que “A valorização do cargo de *controller* é consequência direta da necessidade das empresas de elaborar planejamento estratégico e controlar os custos administrativos, financeiros e de produção dos bens e serviços”.

As organizações buscam profissionais com visão sistêmica e que alinhem os esforços a serem empreendidos. Nesta busca, ganha destaque a controladoria, pois o profissional responsável tem constante interação com as demais áreas e tem acesso a múltiplas informações que lhe confere conhecimento e legitimidade para se tornar um ator crucial no processo de apoio a tomada de decisão nas organizações (RIBEIRO, 2008).

Nos primeiros estudos empíricos sobre o papel do *controller*, os mesmos não estavam muito envolvidos no processo de gestão das empresas, tendo ações mais operacionais e de controle, mas em estudos mais recentes, há evidências que a grande parte desses profissionais está envolvida no apoio aos processos de decisões (ZONI; MERCHANT, 2007).

A função do *controller* passou a ter relevância principalmente nas últimas décadas no meio acadêmico, em cursos de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*, especialmente em mestrados, uma vez que o mercado tem procurado profissionais especializados na área e com visão de gestão (KOLIVER, 2005).

A formação em Controladoria tem atendido a essa demanda, pela sua abrangência e amplitude de atuação em empresas de diferentes segmentos e portes. Küpper (2005) argumenta que para assumir a função de *controller* é preciso ter conhecimento das áreas a serem coordenadas e, também em todas as demais que estão relacionadas, precisando ter um conhecimento amplo e atualizado.

O aumento da procura por profissionais da controladoria, mostra a importância da mesma para o desenvolvimento e processo de decisão dentro das organizações. Siqueira

(2001) afirma que, a partir da segunda metade da década de 60, foi identificado um rápido crescimento na demanda por profissionais de controladoria, com a chegada das multinacionais no Brasil. Provavelmente esse aumento aconteceu porque houve um maior fluxo de investimento direto ocorrido nesse período, trazendo para o país maiores empresas e que já estavam familiarizadas com o conceito de controladoria.

Lunkes, Schnorrenberger e Rosa (2013) corroboram com essas ideias quando afirmam que, no Brasil a instalação de empresas multinacionais norte americanas nos anos 60, pode ser caracterizada como um dos principais motivos que explicam a introdução da controladoria e da posição do *controller* no contexto organizacional brasileiro. Desta forma, sua origem estava amparada ao controle, e por consequência, sua base se firmava na contabilidade. Os autores defendem ainda que, a partir do aumento da complexidade das organizações outras áreas, atividades e funções foram sendo incorporadas.

Assim, devido ao crescimento acelerado das empresas nas últimas décadas, emergiu a importância e crescimento da Controladoria. Contudo, por sua demanda ser diferenciada entre organizações, existe a necessidade de estudá-la, assim como a formação e as competências necessárias para o profissional que atua nesta área: o *controller*.

Pode-se destacar que o profissional de Controladoria teve seu papel modificado, com o passar do tempo, pela necessidade de acompanhar o controle interno, passando a atuar também em funções de apoio à tomada de decisão dos gestores. Desta forma, pode-se compreender que o *controller* é um profissional responsável por atender aos gestores da empresa e orientá-los quanto à direção e ao gerenciamento das atividades empresariais. O uso da tecnologia da informação, como ferramenta de gestão também foi importante, permitindo agregar ao processo de gestão, a elaboração de ações voltadas ao planejamento estratégico e controle dos custos do tipo administrativo, financeiro e de produção de bens e serviço (PADOVEZE, 2012).

Na busca por melhores dos resultados econômicos dentro das organizações, para Dalmacio (2012), as funções do *controller* foram transformadas nas últimas cinco décadas. Nos anos 50, o *controller* era o profissional responsável por preparar as demonstrações financeiras, principalmente. Devido ao aumento da complexidade na gestão das empresas, pode-se perceber a necessidade de um sistema adequado para um controle gerencial efetivo, resultando no desenvolvimento de uma função diferenciada para a controladoria e para o *controller*. Então, por causa desse aumento de complexidade na função, a controladoria cresceu em grau de importância, tanto para muitas organizações, como para profissionais diversos.

A evolução da Contabilidade, de acordo com Rocha (2008), atende as novas demandas organizacionais e faz com que a Controladoria seja configurada e definida sob diferentes perspectivas, principalmente em pesquisas científicas. Neste caso, pode ser facilmente encontrada, a definição vinculada ao surgimento da Controladoria em grandes corporações norte-americanas no início do século XX, como órgão administrativo, bem como algumas abordagens voltadas à Controladoria como uma área do conhecimento emergente e como função, na figura do *Controller*. Portanto, é identificada uma certa indefinição por parte dos pesquisadores quanto a Controladoria, sua dimensão teórica e práticas organizacionais.

Beuren (2012) corrobora com esse argumento de Rocha (2008) e considera que a função do *controller* existe nas organizações, independente de possuírem ou não um departamento de controladoria, pois a abrangência das funções do *controller* não é uniforme nas organizações e exatamente por isso, também não é na literatura.

Contudo, a controladoria gerencia o processo informacional de controle e suporte ao processo de gestão em muitas organizações. Teixeira (2003) afirma que a controladoria define quem seria o responsável pelo acompanhamento e disseminação dos conhecimentos inerentes à tecnologia de gestão e condução de resultados que atendam as demandas dos *stakeholders*. Frezatti et al. (2009, p. 26) também destacam que, independentemente de existir um órgão de controladoria na empresa, as suas funções devem ser exercidas, pois é sua responsabilidade “a disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informações, por meio da contabilidade gerencial e contabilidade financeira”.

Conforme apresentado, o *controller* é um gestor que atua em diversas áreas, envolvido no processo de decisão das empresas por ter acesso a uma gama variada de informações. Siqueira (2001) afirma que em um levantamento sobre os perfis e atribuições do cargo de *controller*, procurados em classificados de emprego, indicou as principais funções solicitadas para esse profissional com sendo: planejamento para o controle; relatórios e interpretação; avaliação e assessoramento; administração tributária; relatórios para o governo; proteção de ativos; e avaliação econômica. Já Borinelli (2006) relata que este profissional atua em várias funções sendo as principais: contábil, gerencial, de custos, tributária, de controle interno, de risco e gestão de informações.

Diante do apresentado, pode-se verificar que o mercado tem novas exigências para o desempenho da função de *controller*. Na visão de Oliveira (2002), o mesmo deve possuir conhecimentos de: (a) Contabilidade e finanças; (b) Sistemas de informações gerenciais; (c) Tecnologia da informação; (d) Aspectos legais de negócios e visão empresarial; (e) Métodos

quantitativos; (f) Processos informatizados da produção de bens e serviços; (g) Informatização da produção de bens e serviços.

Já para Meirelles (2009) o profissional de controladoria deve estar preparado, com uma formação direcionada e um domínio pleno de conceitos utilizados em áreas afins, como a Administração, Economia, Estatística, Contabilidade, Informática, dentre outras, que serão um diferencial para ajudá-lo a levar a empresa a eficácia e desenvolver perfeitamente suas funções.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

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

Identifica-se uma proliferação de instituições especialmente privadas, compondo um quadro heterogêneo e complexo, associada à elevação do número de vagas ofertadas, nas graduações e pós-graduações *lato sensu* (PGLS) (TRIGUEIRO, 2008).

Contudo, essa proliferação das IES no Brasil traz consigo discussões quanto à qualidade dos cursos ofertados, por essa expansão em várias áreas quase que descontrolada, com ênfase mercadológica, concorrência acirrada, alta inadimplência e evasão, na visão de Bittar, Oliveira e Morosini (2008). GARCIA (2006) salienta que em muitas IES as políticas são desenvolvidas com base na formulação das mensalidades, mas já são identificadas IES com dificuldades no preenchimento de suas vagas.

A Resolução de 2014 (MEC/CNA/CES, 2014) instituiu o cadastro de oferta de pós-graduação *lato sensu* (presencial e a distância) para todas as instituições credenciadas no Sistema Federal de Ensino. Há a obrigatoriedade em fornecer dados sobre o corpo docente, coordenador, número de vagas, periodicidade dos cursos e prazo para cumprimento das novas normas. Fonseca e Fonseca (2016, p.159) salientam que isto tem “objetivo de aferir a dimensão e a qualidade dos cursos de especialização *lato sensu* para, a partir dessa verificação, propor políticas e regulamentações necessárias para qualificar a oferta desses cursos”.

As atividades vinculadas ao campo de atuação profissional do *controller* apresentaram

um aumento expressivo nos últimos anos, conforme exposto anteriormente. Contudo, Oliveira, Perez Jr e Silva (2011) consideram que ainda não existe uma definição uniforme dos conceitos e funções exercidas pela Controladoria e pelo *controller*, fomentando inúmeras dúvidas e discussões no meio acadêmico e profissional.

O estudo feito por Borinelli (2006) permitiu a formulação de uma estrutura de conceitos relativos à controladoria, que fomentou sua tese de doutoramento. Porém, o próprio autor identifica que, ainda existem diferentes opiniões entre diferentes autores, em relação à definição das atividades e responsabilidades do *controller*. O autor propõe a criação de uma Estrutura Conceitual Básica de Controladoria (ECBC) fundamentada sob três perspectivas: aspectos conceituais, procedimentais e organizacionais. Para ele, a controladoria, como ramo do conhecimento humano, é como “um conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordem operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão” (BORINELLI, 2006, p.105).

Quanto às funções da Controladoria Borinelli (2006) relaciona as seguintes: contábil, gerencial-estratégica, custos, tributária, de proteção e controle de ativos, controle interno, controle de riscos e gestão da informação. Além disso, deve desenvolver atividades de planejamento, orçamento, execução, controle, medidas corretivas e avaliação de desempenho. E define o estudo da Controladoria como um órgão estabelecido na estrutura organizacional da seguinte forma, Borinelli (2006, p. 198):

Controladoria é o órgão formal da organização responsável pelo controle do processo de gestão e pela geração e fornecimento de informações de ordem operacional, econômica, financeira e patrimonial demandadas (i) para assessorar as demais unidades organizacionais durante todo o processo de gestão – planejamento, execução e controle – buscando integrar os esforços dos gestores para que se obtenha um resultado organizacional sinérgico e otimizado, bem como (ii) pelos agentes externos que se relacionam com a empresa, para suas tomadas de decisões (BORINELLI, 2006, p. 198).

Pletsh (2015) corrobora com esse entendimento e destaca que nos estudos existem entendimentos diversos sobre a controladoria, e ainda são encontradas lacunas sobre o papel do *controller*. O campo de atuação e as funções da controladoria, tanto na literatura quanto na prática ainda estão mostrando a necessidade de se ter conceitos claros, sobre a controladoria e o profissional responsável por ela.

Embora grande quantidade de pesquisas e trabalhos estejam sendo desenvolvidos sobre a Controladoria, pode-se observar que ainda hoje, existe certa dificuldade em identificar quais são as funções do *controller* e como se correlacionam com a prática, segundo a visão de Dalmacio (2007).

Lunkes, Schnorrenberger e Rosa (2013) afirmam que pelo surgimento da Controladoria

ter se dado basicamente na prática, sua evolução aconteceu sem ter uma definição clara de sua área de atuação. Contudo, para a consolidação de qualquer área de conhecimento é necessária a definição de suas funções básicas de maneira uniforme e clara.

Muraro (2015) também defende que se encontram muitas definições e entendimentos sobre o processo de gestão e suas relações com a controladoria não estão claras. Alguns consideram apenas uma área de assessoria e aconselhamento aos gestores e outros a consideram uma área gestora, capaz de tomar decisões. E ainda tem quem veja a controladoria como a responsável pela definição e controle dos planos necessários para obtenção dos objetivos.

Conforme apresentado, não há ainda um consenso na conceituação da Controladoria, suas atividades e responsabilidades, enfatizado por autores como Teixeira (2003), Schnorrenberger (2007) e Catelli (2007) e confirmando o que outros autores anteriormente citados também defendem. Então, diante do que foi apresentado, o próprio *controller* ou profissional da Controladoria, pode exercer diferentes atividades dependendo da organização em que está inserido. Ele pode ser desde o responsável pela contabilidade, responsável pela geração dos relatórios contábeis, até o estrategista, que participa do planejamento e presta suporte a todo quadro gerencial da organização.

Entretanto, Teixeira (2003) define Controladoria como um ramo do conhecimento que contempla a unidade gestora das organizações. Para ele, a Controladoria tem se utilizado dos preceitos discutidos na Teoria da Contabilidade e nos conceitos advindos de outras áreas do conhecimento como: Economia, Administração, Sistema de Informações, entre outras. Talvez isto ocorra em razão da necessidade das organizações em estabelecer bases conceituais e teóricas próprias, para a criação e manutenção dos Sistemas de Informações e Modelos de Gestão Econômica, de modo a suprir as necessidades informativas dos gestores, no processo decisório organizacional.

De Souza (2009) continua essa discussão quando afirma que a Controladoria por ser uma área de atuação relativamente nova no Brasil, talvez por isto, não foram consolidadas quais funções devem ser desempenhadas por ela, assim como quais as funções e o perfil requeridos na contratação de um profissional para desempenhar o papel de *controller*, talvez por causa da diversidade de organizações existentes, tanto em termos gerenciais como em termos de atividades e exigências técnicas para sua atuação no mercado.

Lourensi e Beuren (2011, p.1) defendem que:

A Controladoria assume cada vez mais papel preponderante no contexto administrativo das organizações. Ao prover informações de suporte ao processo de gestão, ela intenta contribuir para a continuidade dessas organizações. No entanto, por ser uma área de conhecimento relativamente nova, persistem ainda dúvidas sobre sua conceituação, seu papel no processo de gestão e os procedimentos por ela adotados como órgão

administrativo. (LOURENSI; BEUREN, 2011, p.1).

Já Oliveira (2009, p. 16) defende que a Controladoria é responsável por: “colaborar na formação das estratégias; organizar, analisar e apresentar dados coletados; elaborar informações relevantes à administração; e gerar modelos decisórios coerentes e consistentes com a missão e visão da empresa”.

Diante do que foi apresentado e se observando que o profissional da Controladoria ou *controller* no Brasil não tem uma formação específica em nível de bacharelado, surge a seguinte pergunta de pesquisa: Quais competências são necessárias à formação do *controller* em Cursos de Pós-graduação *Lato Sensu* em Controladoria em Pernambuco, na visão dos coordenadores dos cursos?

1.3. OBJETIVOS

O objetivo geral traçado para a pesquisa é analisar, quais são as competências necessárias à formação de um *controller*, sob o ponto de vista dos coordenadores dos cursos de pós-graduação em Controladoria *lato sensu* presenciais em Pernambuco.

1.3.1 Objetivos específicos

- Conhecer as principais competências requeridas ao *controller* a partir de um levantamento bibliográfico;
- Levantar as grades curriculares dos cursos de pós-graduação em Controladoria *lato sensu* em Pernambuco;
- Identificar os conteúdos programáticos comuns nas disciplinas oferecidas nos cursos de pós-graduação em Controladoria *lato sensu* em Pernambuco;
- Levantar as principais competências para a formação dos *controllers* na visão dos coordenadores;
- Comparar as competências necessárias ao *controller* listadas pelos coordenadores e as elencadas no levantamento bibliográfico.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DEFINIÇÕES DE CONTROLADORIA

O crescimento acelerado e a necessidade de informações mais rápidas e eficazes na tomada de decisão, são fatores que contribuíram para o surgimento da Controladoria. Para Lourensi e Beuren (2011) os impactos resultantes do mundo globalizado, da expansão geográfica das organizações e sua verticalização, bem como, do avanço da tecnologia da informação e o conseqüente aumento da complexidade operacional, além da facilidade de acesso a novos e maiores mercados, trouxeram ao ambiente de negócios uma nova realidade, em que a capacidade de adaptação é indispensável na determinação de quem sobrevive ou se exclui do mercado.

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

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

Mambrini, Beuren e Colauto (2002) evidenciam que o principal objetivo da Controladoria inicialmente era de ter o controle centralizado de todas as operações da empresa, época em que se destacavam o papel do controle contábil e dos profissionais da área de finanças. Mas com o tempo, esse papel foi sendo ampliado e abrangeu novos conhecimentos e competências aos profissionais.

No Brasil, a Controladoria surgiu com a instalação das empresas multinacionais norte-americanas no país, por volta da década de 60, aparecendo assim o profissional responsável pela Controladoria denominado de *controller* (MARTINS, 2012).

Nessa época, os profissionais das empresas multinacionais que se instalavam no Brasil, vinham para ensinar as teorias e práticas Contábeis aos profissionais daqui, segundo Martins (2012), desenvolvendo e implantando sistemas de informações que fossem capazes de atender aos diferentes tipos de usuários da Contabilidade, inclusive para manter um

adequado sistema de controle sobre as operações dessas empresas, gerando as melhores práticas de gestão e promovendo a eficácia das decisões.

Assim, a Controladoria surgiu por meio da necessidade de fornecer informações relevantes para tomada de decisões gerenciais nas organizações de maior porte, usando a contabilidade como base para o desenvolvimento de suas atividades, na visão de Catelli (2006, p. 343), quando descreve a contabilidade e a Controladoria da seguinte forma:

A contabilidade, enquanto ciência, tem uma rica base conceitual da qual devemos nos valer e, interagindo de forma multidisciplinar com os demais ramos do conhecimento, buscar a construção de uma via alternativa à contabilidade tradicional, cuja base conceitual é inadequada para modelar as informações destinadas ao uso dos gestores. Como uma evolução natural desta contabilidade praticada, identificamos a controladoria, cujo campo de atuação são as organizações econômicas, caracterizadas como sistemas abertos inseridos e interagindo com outros num dado ambiente. (CATELLI 2006, p. 343).

Já Takatori (2004, p.1) afirma que a:

“Controladoria está profundamente envolvida com a busca da eficácia organizacional; para alcançá-la, é preciso que sejam definidos instrumentos que eficientemente conduzam ao cumprimento de sua missão contabilidade” (TAKATORI, 2004, p.1).

Na visão de Dalmacio (2007) o mesmo defende que, a princípio, a Controladoria ficou conhecida como sendo responsável pela contabilidade das empresas, ou seja, pela elaboração de relatórios gerenciais e orçamentos, pelo custeio dos produtos, pela apuração de impostos e o cumprimento de normas. Contudo, ao longo do tempo as suas funções foram se diversificando, para atender a novas demandas das organizações que possuem uma estrutura mais complexa e que exige controles mais precisos e diferenciados.

A Controladoria é definida por Flesh (2010) como área de conhecimento, conceituada como um conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos de outras ciências, que se preocupa com a orientação das empresas para a obtenção da eficácia.

Frezatti *et al.* (2009) entendem que a Controladoria é o setor da empresa que zela para que a mesma alcance a eficácia do seu processo de gestão, tanto para finalidades internas como externas, ou seja, cuida para os usuários tenham a sua disposição todas as informações necessárias para atingir os seus objetivos.

Para Mosimann e Fisch (1999, p. 88), a Controladoria é observada sob dois enfoques, como unidade administrativa e como área do conhecimento:

A controladoria consiste em um grupo de doutrinas e conhecimento relativos à gestão econômica. Pode ser visualizada sob dois enfoques: a) como órgão administrativo, como uma missão, função e princípios norteados definidos no modelo de gestão do sistema empresa; e b) como uma área de conhecimento

humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências (MOSIMANN; FISCH, 1999, p. 88).

Conforme apresentado, a Controladoria pode ser vista por dois enfoques, como órgão administrativo com missão, funções e princípios definidos pelo modelo de gestão do sistema onde tem como objetivo otimizar os resultados, e como área do conhecimento humano, com fundamentos, conceitos, princípios e utilizando conhecimentos relativos a gestão contábil, financeira, econômica e administrativa (MOSIMANN E FISH, 1999; CATELLI, 1999; VILLAS BOAS, 2000).

A Controladoria, enquanto órgão administrativo da organização é responsável pelo gerenciamento das informações, com a aplicação das normas internacionais de contabilidade, passou a utilizar e a apoiar novos procedimentos de mensuração e evidenciação, como aplicação do valor justo, *impairment test*, do ajuste ao valor presente, do custo atribuído, entre outros conceitos e técnicas que se refletem nas informações geradas para os usuários das informações contábeis da empresa. Considerando tais mudanças, altera também as funções da Controladoria e as atribuições e conhecimentos necessários aos *controllers* (BEUREN; ALMEIDA, 2012).

Oro et al. (2013) consideram que a controladoria é uma unidade administrativa com a função de dar apoio no processo de gestão da organização, em que são utilizadas diversas áreas de conhecimento para o cumprimento das suas funções. Por isto, a organização deve buscar um profissional que possua competências e habilidades, capaz de utilizar as informações disponíveis, atendendo aos desafios da gestão de forma precisa e efetiva.

Para outros autores como Lunkes, Schnorrenberger e Rosa (2013), ainda não existe uma consolidação da identidade da Controladoria, porque a área ainda está no processo de formação, tanto na sua formação teórica efetivamente, a partir da literatura já consolidada, como na prática exercida nas organizações. No campo teórico, os autores defendem que ainda existem algumas dificuldades em se estabelecer as funções básicas da controladoria como disciplina. E para eles, isto acontece devido a Controladoria ter sua origem na prática organizacional.

Para Ribeiro et al. (2015), a Controladoria ganhou importância e evoluiu com o passar do tempo. A princípio era considerada limitada, com funções apenas contábeis, e com o passar do tempo, passou exercer atividades estratégicas nas organizações, auxiliando diretamente no planejamento organizacional.

Com a evolução da Controladoria, ela passou a ser estudada de forma mais abrangente e aprofundada, fornecendo bases conceituais para formação e manutenção dos modelos de

gestão econômica e dos sistemas de informação gerenciais, garantindo o efetivo apoio ao sucesso do processo de gestão organizacional (OLIVEIRA, 2009).

Assim, Borinelli (2006, p. 105) define a Controladoria como:

Um conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional (BORINELLI, 2006, p. 105).

Lunkes e Schnorrenberger (2009) entendem que apesar da Controladoria ter suas raízes ligadas ao controle, ela não é sinônimo de controle. A Controladoria é bem mais abrangente que o controle e atua não apenas no nível operacional, mas também em nível estratégico. Para os autores, ela estuda o empreendimento, sendo responsável pela formulação dos planos de produção ou vendas, projeção e controle de lucros em muitas organizações e em outras sendo apoio efetivo aos gestores desenvolverem esses planos.

Nascimento e Reginato (2010, p.15) defendem que:

a controladoria busca entender a complexidade do processo decisório, as razões e características dos gestores na tomada de decisões. Já no campo administrativo, trabalha em conjunto com os demais setores, na busca de satisfazer as necessidades de seus clientes internos (NASCIMENTO; REGINATO, 2010, p.15)

Para Vila Boas (2000, p. 61), a Controladoria, enquanto órgão administrativo, pode ser assim definida:

Um órgão da empresa que possui uma estrutura funcional formada por conceitos e técnicas derivadas da Contabilidade, Economia e Administração para desenvolver as atividades contábeis, fiscais e administrativas e/ou funções relacionadas com o Planejamento Estratégico, Tático e Operacional, o Orçamento Empresarial e o Sistema de Custos para avaliação e controle das operações e dos produtos, objetivando a geração de informações úteis e necessárias aos gestores para as tomadas de decisão na busca da eficácia empresarial (VILA BOAS, 2000, p. 61).

A Controladoria como área de conhecimento, é considerada como um conjunto de princípios, procedimentos e métodos, proveniente de outras ciências, como contabilidade, economia e administração, e se preocupa com a orientação dos gestores das empresas com o objetivo de alcançar maiores rendimentos (NASCIMENTO; REGINATO, 2010).

Como órgão administrativo, Lunkes e Schnorrenberger (2009) descrevem que a Controladoria estabelece os seguintes requisitos básicos de atuação: planejamento e controle; as relações das informações, que devem ser compreendidas em dimensão sistêmica; a relação humana que deve ser considerada; e a cobrança de resultados deve estar atrelada aos instrumentos utilizados, considerados como sistemas vitais das organizações. Os autores esclarecem cada uma das funções da seguinte maneira:

a) Planejamento – define os objetivos da organização norteadora de suas ações. Uma das funções da Controladoria é a de harmonizar o conjunto de objetivos do planejamento de uma organização;

b) Controle – para que os objetivos sejam alcançados é fundamental as ações sejam acompanhadas pela Controladoria, auxiliando os gestores na geração de informações a respeito do desempenho e comportamento das ações, sugerindo ainda medidas corretivas baseadas nos fatos ocorridos;

c) Sistema de informações – responsável pelo registro, processamento, armazenamento e posterior disseminação das informações. A Controladoria pode atuar na coordenação dos sistemas de gestão, no direcionamento dos objetivos determinados no planejamento, bem como em aspectos de inovação de sistemas;

d) Gestão de pessoas – contempla o conjunto de recursos humanos da organização, que juntamente com os demais sistemas operacionaliza as atividades empresariais visando a atingir os objetivos propostos. A Controladoria pode atuar no controle operacional, bem como na gestão, motivação, incentivo e aperfeiçoamento de pessoal;

e) Organizacional – destaca a forma de organizar e apresentar os componentes da organização, agrupando as atividades que operacionalizam as funções de planejamento, controle e sistemas de informações, cabendo, neste caso, à Controladoria atuar nesses subsistemas, prevalecendo o interesse do sistema maior, ou seja a organização como um todo.

Para Fonseca Júnior (2009) os conceitos que formam a estrutura da Controladoria estão ligados a diversos setores diretamente vinculados a gestão da organização. Mesmo assim, a Controladoria precisa estar organizada em um departamento próprio, com autonomia dentro da organização.

Controladoria enquanto departamento pode ser vista como responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis, de determinada entidade com ou sem fins lucrativos (OLIVEIRA 2002).

Para Monteiro *et al.* (2015), as principais funções e suas missões da controladoria são (Tabela 1):

Quadro 1 - Função e missão da controladoria

FUNÇÃO	MISSÃO
PLANEJAMENTO	Elaboração de um projeto com o propósito de alcançar os objetivos desejados.
ORGANIZAÇÃO	Para que esse objetivo seja atingido é necessária uma ótima estrutura organizacional.
DIREÇÃO	Indicar a divisão de tarefas, atendendo aos gestores.
CONTROLE	Medidor do trabalho executado com relação ao propósito da entidade.

Fonte: Adaptado de Monteiro *et al.* (2015).

2.2 O CONTROLLER: CARACTERÍSTICAS E COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

O *controller* ganhou maior destaque no início do século XX, com o surgimento das grandes corporações norte americanas. Em 1920 já podia ser identificada a função de *controller* nos organogramas de empresas como a General Motors, com o nome de *Comptroller*. Peters (2004, p.2) defende que:

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

Padoveze (2003) defende que o *controller* deve exercer influência junto aos demais gestores da empresa, através de seu conhecimento da ciência da gestão econômica. Seu papel deve ser o monitoramento dos sistemas de informações gerenciais, apoio aos gestores, influência e persuasão, não sendo o responsável pela decisão tomada, e sim, responsável pela orientação aos mesmos, sobre a tomada de decisões. Para ele, vários autores buscaram identificar, ao longo do tempo, quais atribuições estão sob a responsabilidade do *controller* com o intuito de identificar as necessidades do mercado de trabalho, e assim, fornecer aos profissionais da área de controladoria um perfil da função.

Para Koliver (2005), as atividades exercidas pelo *controller*, está diretamente relacionada a contabilidade:

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

O surgimento da função de *controller* então, ocorreu em corporações modernas, proporcionando a contabilidade a gestão de informação, sendo uma das principais tarefas dos controladores (WEIßENBERGER; ANGELKORT, 2011).

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

O *Controller* é um profissional capaz de moldar seu perfil de atuação na empresa, conforme a cultura organizacional exigida. É por meio da cultura organizacional que o

Controller passa a ter a percepção do que é importante, de qual é o objetivo da empresa, os pontos fracos que precisam de mais atenção e onde é possível maximizar resultado (OLIVEIRA, 2015).

Para atender suas necessidades e alcançar os objetivos desejados, as organizações buscam profissionais com visão sistêmica e que alinhem os esforços a serem empreendidos. Nesta busca, ganha destaque o *controller*, pois este profissional tem constante relação e com as demais áreas organizacionais e tem acesso as informações necessárias para gerir e apoiar no processo de tomada de decisão (RIBEIRO, 2008).

Borinelli (2006), afirma que o profissional da Controladoria atua em várias funções sendo as principais: contábil, gerencial, de custos, tributária, de controle interno, de risco, e gestão de informações.

Já segundo Barreto (2008), o *controller*, é o profissional responsável por:

- a) Planejar e controlar;
- b) Montar e interpretar relatórios;
- c) Fazer avaliação e prestar consultoria;
- d) Execução da prática fiscal;
- e) Montagem de relatórios externos;
- f) Proteger os ativos;
- g) Avaliação econômica.

O *controller*, por sua importância para a gestão organizacional, passou a se rum executivo de alto nível em muitas organizações, que comanda uma equipe treinada para estabelecer as melhores escolhas econômicas para as atividades organizacionais. Cabe a ele orientar os gestores quanto à direção que o gerenciamento das atividades deve seguir. Portanto, o *controller* deve ter capacidade para entender plenamente a empresa onde atua e seu ramo de atividade, criando indicadores que permitam verificar a contribuição individual dos departamentos para alcançar os objetivos e metas implantados (OLIVEIRA, 2009).

Portanto, o *controller*, por ser um profissional que atua em diversas áreas, realiza o apoio ao gerenciamento e fornece informações necessárias para tomada de decisões pelos diversos gestores organizacionais. Assim, precisa ter um vasto conhecimento técnico da área da Controladoria e conhecimento funcional das demais áreas da organização para servir de suporte aos gestores em suas decisões, fornecendo informações e relatórios precisos e efetivos.

2.3 CONCEITO DE COMPETÊNCIAS

O conceito de competências foi inserido no meio empresarial e acadêmico, em consequência das alterações na dinâmica do mercado ocorridas nas últimas décadas do Século XX. Motivou diversas discussões e estimulou reflexões importantes sobre a construção de valor para organizações e indivíduos. Apesar do tema não ser novo, tem tomado maiores proporções devido às constantes mudanças no mundo do trabalho (DUARTE, 2016).

Durand (1998) considera que o conceito de competência é baseado em três dimensões, sendo elas: conhecimentos, habilidades e atitudes. Compreende não só técnicas, mas também, o aprendizado e atitudes relacionadas ao trabalho. Estas três dimensões são expostas, conforme o mesmo autor, em: Conhecimentos que equivalem a uma variedade de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo e que lhe permitem entender o mundo; Habilidades que dizem respeito ao saber fazer, que envolve técnica, aptidão e prática; e Atitude que está relacionada a aspectos afetivos e sociais relacionados ao trabalho, incluindo a identidade do profissional com os valores organizacionais. Diversos autores concordam com estes fundamentos e serão apresentados mais a frente neste trabalho.

Le Boterf (2003) considera que o conceito de competência é a evolução do conceito de qualificação, e a partir de 1970, foram identificadas nas pessoas as capacidades necessárias para exercer uma profissão, emprego ou função. Na década de 80, em um ambiente de alto desemprego e alta competitividade, o conceito de competência passou a ter maior destaque.

Em 1973 nos Estados Unidos, McClelland publicou o artigo, *Testing for competence rather than intelligence*, artigo este que talvez seja o percussor da discussão sobre competências profissionais nas organizações, entre psicólogos e administradores. Segundo este autor, a competência está relacionada com um alto desempenho na realização de uma tarefa, que confere discernimento e bons resultados (FLEURY; FLEURY, 2007).

A partir da década de 90, em uma situação de instabilidade econômica e empresarial, as rápidas mudanças tecnológicas incentivaram as organizações a buscarem profissionais com as competências necessárias para executar as tarefas propostas, muitas vezes com maior complexidade e variedade (ARAÚJO, 2011).

Associado a isso, Ribeiro (2017) salienta que atualmente o modelo de gestão do conhecimento vem crescendo e tomando maiores proporções. Neste processo, a gestão de competências tem se destacado como sendo responsável pelo conjunto de atitudes do indivíduo nas organizações em que atua. Diferentemente da história moderna que, em algumas economias, a busca se dava por melhoria no desempenho organizacional, focada no

processo produtivo e em máquinas. O indivíduo passou a ser valorizado de forma diferenciada, como efetivo influenciador dos processos e resultados organizacionais.

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

Alinhado ao exposto acima, Garavan e McGuire (2001) defendem que as competências podem ser apresentadas em três instâncias: da organização, como competência coletiva; do indivíduo, que são as competências individuais e como ferramenta para estruturar e facilitar a comunicação entre a educação e o mercado de trabalho, relacionado a formação de competências. Corroborando com este entendimento Zafirani (2001), Le Boterf (2003), Dutra (2004), Ruas (2005) e Retour *et al.* (2011) consideram que as instâncias das competências evoluíram do nível individual para o nível coletivo, ou organizacional.

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

A competência não envolve apenas atitudes restritas a uma função. Está relacionada ao trabalho em geral, abrangendo vários conhecimentos, obtidos de maneira empírica através de aprendizagem, transferência e adaptação, que permitem a resolução de problemas (BARBOSA, 2007).

Fleury e Fleury (2001 p.188) constroem o conceito de competência, definindo-a como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Baseado nas obras de Le Boterf e Fleury e Fleury, o conceito de competências pode ser sintetizado a partir do significado dos verbos utilizados conforme apresentado no Quadro 1:

Quadro 2 - O que é competência?

Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: Fleury e Fleury (2001)

Duque (2011) estabelece que o conceito de competência está associado à ideia de agregação de valor e entrega a determinado contexto, de forma independente do cargo, isto é, a partir do próprio indivíduo. Esta entrega que a organização espera das pessoas deve estar focada no que é essencial aos objetivos da empresa.

Cardoso (2006) descreve que o termo Competência pode ser observado por diversas abordagens. Para ele existem duas linhas teóricas: a americana que utiliza o termo “*competency*”, e a europeia chamada pelos ingleses de “*competence*”. Sintetiza as principais diferenças apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3 - Diferença entre os conceitos de competência na visão Europeia e Americana

Definição	O que é <i>competence</i> ? Europa	O que é <i>competency</i> ? EUA
Descrição	Conhecimentos, habilidades e atitudes com a inclusão de alguns comportamentos pessoais.	Repertórios comportamentais que as pessoas trazem para o trabalho, papel ou contexto organizacional.
Identifica-se mediante	Análise funcional dos trabalhos desempenhados e responsabilidades	Técnicas de investigação baseadas em eventos comportamentais
Centrado em	Técnicas de análise focadas nas tarefas que refletem expectativas no local de trabalho	Técnicas de análise centradas na pessoa, que refletem a eficácia.
Significa	Áreas ou campos de conhecimentos que uma pessoa deve realizar efetivamente	O que pessoas precisam trazer para realizar a função com determinado nível
Critério de desempenho	Enuncia um padrão	Características de uma performance individual superior (excelente).
Aplicação	Padrões genéricos por meio das organizações e ocupações	Excelente comportamento sob medida para a organização.
Níveis de análise	Ocupação ou setor baseado em uma amostra de postos-chave	Níveis de trabalho ou hierarquia gerencial
Domínio	Competência dominada por instituições ou organizações e concedidas para o indivíduo	Competência contida em um indivíduo e trazida para a organização
Ônus da avaliação	Seleção a fim de conceder prestígio profissional	Identificação de potencial a fim de assegurar o desenvolvimento profissional
Motivação individual	Realização que se pode transferir	Realização que se pode estimular

Fonte: Sparrow e Bognanno (1994) apud Cardoso (2006 p.67)

O conceito norte-americano de competência nasceu sob influência do *taylorismo*, tendo como foco identificar e aperfeiçoar as habilidades e conhecimentos dos profissionais no desempenho de uma determinada função (BRANDÃO, 2009).

Conde (2001) citado por Cardoso (2006), esclarece que *Competence*, como é muito tratado o conceito na Europa, é mais usado relacionado ao cargo, em que o indivíduo agrega valor à organização a partir de suas características pessoais e dimensões do comportamento por trás de um desempenho competente. E *competency*, mais usado na visão americana de competências, é mais usado relacionada à pessoa, seu desempenho no cargo a partir de seus conhecimentos, habilidades e atitudes.

Corroborando com o autor acima, Fleury e Fleury (2001) também definem o conceito de competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, a as capacidades humanas, onde os melhores desempenhos estão ligados a inteligência e personalidade das pessoas, considerando a competência como um estoque de recursos que cada indivíduo tem.

“As competências individuais, coletivas e organizacionais são interligadas aos arranjos internos e a estruturação e integração das equipes nas organizações” (LISBÂNIO; AMARAL, 2016, p. 198).

2.3.1 Competências Coletivas

Para Silva (2012), a relação entre competências coletivas e organizacionais é complexa, pois a criação de valor é dada pela sinergia de processos de recursos tangíveis, intangíveis, processos e atividades.

Segundo Rosa e Bitencourt (2010), as competências podem ser analisadas por duas lógicas: a funcional e a social, mas pela escassez bibliográfica sobre o assunto não se pode determinar qual é a lógica mais adequada e se são abordagens opostas ou complementares.

As competências coletivas em um ambiente intra-organizacional têm destaque na relação entre os departamentos, equipes e indivíduos, e a forma de conduzir trabalhos em equipes podem resultar no sucesso da organização (ROSA; BITENCOURT, 2010).

Na visão de Retour e Krohmer (2006), citados por Lisbanio (2016, p.199) as competências coletivas podem ser assim resumidas:

Quadro 4 - Entendimento sobre Competências Coletivas

Referencial comum	Estrutura a ação coletiva que, em última análise, é o resultado da comparação entre experiências e representações das pessoas envolvidas.
Linguagem compartilhada	Vocabulário comum utilizado no trabalho, que permite a comunicação cognitiva no momento da ação
Memória coletiva	Aprendizagem (aprendizagem coletiva passada e orientação de aprendizagem posterior).
Engajamento subjetivo	Mobilização subjetiva das pessoas orientadas para a empresa como um todo. Resolução de imprevistos e algumas disfunções que possam interromper a ação

Fonte: Retour e Krohmer (2006) apud Lisbanio (2016, p.199)

Para Ruas (2000), formar as competências coletivas, são necessárias as competências individuais, mas elas não são suficientes precisando está associada as competências gerenciais, só assim passam a ter perspectiva de desenvolvimento e gerando valor de forma ampliada.

Klein e Bitencourt (2012, p.600-6001) citam Ruas (2005) quando este define as competências no nível funcional ou "competência de grupo", como sendo as:

... competências necessárias para realizar as funções básicas da empresa e, por isso, são consideradas competências coletivas. As competências coletivas são caracterizadas, portanto, pela combinação das atividades principais da organização (Gestão de Pessoas, Marketing, Produção, Suprimentos, entre outras) e que, juntas, permitem a sobrevivência e promovem sua competitividade no mercado.

Na perspectiva social, por sua vez, as competências coletivas caracterizam-se pela competência de um conjunto de indivíduos, grupos ou atores sociais que fazem parte de uma organização. (KLEIN; BITENCOURT, 2012, p.600-6001).

Le Boterf (2003) e Zarifian (2001) defendem que a competência coletiva é uma competência de rede, formada a partir da articulação das competências individuais entre os profissionais envolvidos, os recursos e seus conhecimentos específicos, para alcançar o resultado esperado e construção do sentido coletivo, citados por Klein e Bitencourt (2012, p.603).

2.3.2 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

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

Fleury e Fleury (2001) articulam as competências individuais às organizacionais, de modo que sejam levadas em consideração as competências do negócio, técnicas e as sociais.

Contribuindo com essa ideia, Perin, Sampaio e Becker (2007) e Bernstorff (2007) propõem que as competências individuais enriquecem as competências organizacionais

quando tratadas em ambiente estratégico de modo que agregue o máximo de valor dentro da competitividade empresarial.

Em pesquisas realizadas por Fleury e Fleury (2006) relacionadas às competências individuais, a palavra competência tem dois significados usados com maior frequência, um está relacionado com as características pessoais: conhecimentos, habilidades e atitudes (variáveis de input) e o outro relacionado à ação, às tarefas e resultados (variáveis de output).

Para Le Boterf (2003, p.49), as competências individuais podem ser definidas da seguinte maneira:

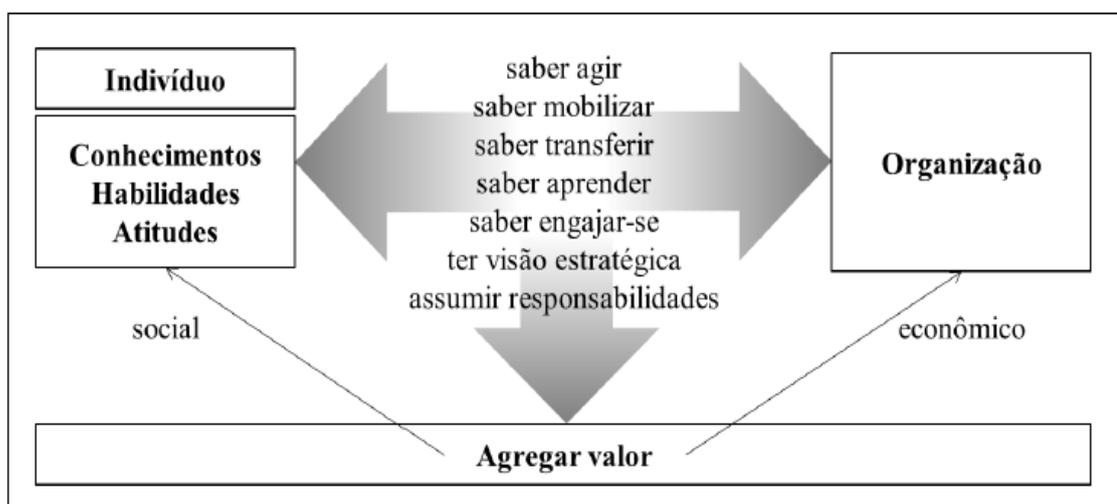
A competência é sempre competência - de um ator – em situação. Ela “emerge” mais do que precede. [...] Não há competência senão em ato. A competência não pode funcionar no ‘vazio’, fora de qualquer ato que não se limita a expressá-la, mas que a faz de uso da competência. Cousinet já dizia: “saber não é possuir, é utilizar” (LE BOTERF, 2003, p.49).

Para Dutra (2004, p.46), as competências individuais estão relacionadas com a entrega e seu nível de complexidade:

O conceito de competência permite estabelecer o que é esperado da pessoa de forma alinhada ao intento estratégico e às competências organizacionais. O conceito de complexidade permite melhor especificar e mensurar a entrega da pessoa para a organização. Ao associar os conceitos de complexidade e de competência é possível definir, para cada competência, diferentes níveis de complexidade de entrega (DUTRA, 2004, p.46).

Já Fleury e Fleury (2001, p.188) definem competências individuais como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”, como pode ser observado na figura 1.

Figura 1- Competências individuais



Fonte: Fleury e Fleury (2001, p.188)

Segundo Dutra (2008, p. 24) “o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, pois elas se influenciam mutuamente”. As competências individuais refletem diretamente tanto nas competências coletivas como nas competências organizacionais.

Barbosa e Cintra (2012) defendem que as competências individuais e organizacionais estão entrelaçadas, uma vez que as competências organizacionais são formadas a partir das competências individuais, que traduzem o "saber fazer", o "conhecimento" e as "qualidades" individuais.

Leite, (2009) complementa a definição de competências quando afirma que:

São as pessoas que concretizam as competências organizacionais, colocando em prática, de forma consciente, o patrimônio de conhecimentos da organização, adequando-o a determinado contexto, validando-o e aprimorando-o, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas, evidenciando a importância das competências individuais e da sua gestão (LEITE, 2009, p.2).

Fleury (2009) citado por Amorim e Silva (2017) classifica as competências individuais em três categorias: Competências de Negócios (relacionadas à interação da empresa com as oportunidades e ameaças orientadas para as exigências do mercado, clientes e concorrentes); Competências Técnico-Profissionais (conhecimentos e experiência técnica do trabalhador, na área de atuação); e Competências Sociais (relações e interação das pessoas no trabalho em equipe, negociações, conflitos, etc.). Assim, as competências individuais do profissional que atua na Controladoria podem ser analisadas seguindo esta corrente de pensamento, a qual foi utilizada neste estudo.

2.3.3 COMPETÊNCIAS DO *CONTROLLER*

Para que a controladoria atinja os objetivos desejados, deve contar com um profissional qualificado, que tenha um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja competências necessárias a função (RIBEIRO et al., 2008).

Machado (2010), conceitua que para que a área da controladoria possa atender a suas demandas, ela precisa dispor de um conjunto de competências, de natureza técnica ou pessoal. Caso seja composta por uma equipe, estas competências precisam estar presentes na equipe, e se for composta por apenas uma pessoa, esta também precisa reuni-las.

Leal e Botinha (2014), ressaltam que o *controller* é responsável não só por disponibilizar informações de origem financeira nas empresas, mas também manter a administração informada sobre os aspectos internos e externos da organização.

Siqueira e Soletinho (2001), em sua pesquisa identificou que a formação básica solicitada para a função de *controller* é a de Contabilidade seguido de Administração e

Economia e atipicamente Engenharia e Direito sendo constante também a exigência de pós-graduação. Outros atributos básicos solicitados ao *controller* é o domínio da língua inglesa, e de *softwares* computacionais.

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

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

Anthony e Govindarajan (2002) apud Oro et al. (2014) descrevem que o *controller* é o profissional responsável por: operar informações, projetar e operar sistemas de controle; preparar demonstrações e relatórios financeiros; preparar e analisar relatórios de desempenho; supervisionar os procedimentos contábeis e da auditoria interna; e contribuir na gestão de pessoas do nível gerencial em assuntos relativos à função de controladoria.

Ribeiro et al. (2008), citam em relação as competências técnicas para a função de *controller* as principais:

- Controles internos;
- Elaboração de relatórios e interpretação;
- Responsável pelas demonstrações contábeis;
- Área fiscal;
- Controles financeiros;
- Auditoria interna;
- Planejamento e estudos econômicos;
- Elaboração de manuais internos;
- Sistemas de informações;
- Atendimento a auditoria externa;
- Elaboração de normas;
- Planejamento e controle orçamentário;

Callado e Amorim (2017), em um estudo bibliográfico em estudos nacionais e internacionais identificou 58 competências, divididas em 13 competências de negócios, 18 competências sociais, e 27 competências técnicas relacionadas ao desempenho do *controller*.

Quadro 5 - Competências de negócios

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

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

Quadro 6 - Competências Sociais

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

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

De acordo com os autores investigados acima, pode-se concluir que as competências necessárias para a função de *controller*, devem estar ligadas às competências organizacionais, assim como também é exigida uma grande variedade de competências individuais a este profissional, as quais exigem formação adequada.

Quadro 7 - Competências Técnicas

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	
Acompanhamento geral das atividades dos demais setores	Administração das obrigações para com terceiros
Administração de recursos disponíveis e realizáveis	Agir como consultor interno em todas as áreas
Assessorar a cúpula administrativa	Conhecimento na área fiscal
Conhecimento na área contábil	Conhecimento na área financeira
Capacidade de fornecer os dados contábeis oportunos e precisos	Conhecimento técnico do setor de controladoria / controles gerais
Controlar sistemas contábeis	Coordenar e reportar dados relevantes
Desenvolver análise de risco	Desenvolver análise financeira
Elaboração das diretrizes de controles internos	Elaborar a previsão de receitas
Elaboração de Budget (orçamento anual)	Elaborar políticas e orçamentos
Verificar a consistência e a viabilidade dos planos	Otimizar os resultados econômicos da empresa
Gerenciar indicadores de performance	Realizar Análise econômica/ financeira
Prover suporte informacional à gestão empresarial	Realizar o acompanhamento técnico dos projetos
Supervisão das atividades nas áreas de custos	Supervisionar a contabilidade

Supervisionar a escrituração	Supervisionar o funcionamento de todos os setores
------------------------------	---

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

3. METODOLOGIA

Este capítulo descreve a metodologia utilizada e os resultados dos dados coletados na pesquisa de campo realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, apoiadas em questionário específico.

3.1 TIPOLOGIA DE PESQUISA

A pesquisa realizada se caracteriza como descritiva, porque este tipo de pesquisa procura descrever uma realidade analisada com exatidão. Triviños (1997, p. 110) afirma que:

os estudos descritivos exigem do pesquisador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. (...) O estudo descritivo pretende descrever 'com exatidão' os fatos e fenômenos de determinada realidade. (...) quando se estabelecem relações entre variáveis, o estudo se denomina estudo descritivo e correlacional. Outros estudos descritivos se denominam estudos de casos. Estes estudos têm por objetivo aprofundarem a descrição de determinada realidade (TRIVIÑOS 1997, p. 110).

Gil (2008) salienta que pesquisas descritivas têm objetivo a descrição de características da população ou fenômeno fazendo uma relação entre as variáveis. Estuda características de um grupo como: idade, sexo, escolaridade, renda etc.

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

Quanto ao problema de pesquisa, esta pesquisa se enquadra com conteúdos quantitativos, mas também opiniões dos respondentes sobre aspectos importantes da temática que serão tratados de forma qualitativa.

Assim, o estudo quantitativo pode gerar questões para serem analisadas qualitativamente e vice-versa. Giddens (2012) também entende que pesquisas mistas, auxiliam a obter uma compreensão mais ampla do tema estudado, como foi realizado neste estudo.

3.2 ESCOPO DA PESQUISA

A educação, em termos globais, segundo Canziani (2015, p.27), vem passando por grandes transformações e “passou a ser uma das atividades econômicas mais significativas do mundo. Este setor mobiliza um elevado número de pessoas, como também uma série de recursos físicos e econômicos necessários ao seu funcionamento, em constante transformação”.

De acordo com o site do Ministério da Educação - MEC (<http://portal.mec.gov.br/pos-graduacao>) os cursos de especialização somente podem ser oferecidos por instituições de ensino superior já credenciadas na área, em que possuem competência, experiência e capacidade instalada.

Os cursos de especialização em nível de pós-graduação *lato sensu* presenciais, incluídos também os cursos designados como MBA - Master Business Administration, oferecidos por instituições de ensino superior, independem de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento e devem atender ao disposto na Resolução CNE/CES nº 1, de 8 de junho de 2007.

Lato sensu é uma expressão em latim que significa "em sentido amplo". Estão nessa categoria os programas de especialização e MBAs (Master of Business Administration), que desafiam o estudante a encontrar soluções para problemas específicos da área de estudo. O aluno recebe um certificado de conclusão no final do curso. De acordo com o MEC (Ministério da Educação), esses cursos devem ter duração mínima de 360 horas (www.portalpos.com.br).

A instituição credenciada deve ser diretamente responsável pelo curso (projeto pedagógico, corpo docente, metodologia etc.), não podendo se limitar a “chancelar” ou “validar” os certificados emitidos por terceiros, nem delegar essa atribuição a outra entidade (escritórios, cursinhos, organizações diversas).

Portanto, não existe possibilidade de “terceirização” da sua responsabilidade e competência acadêmica. Salienta ainda o site do MEC que apenas portadores de diploma de curso superior podem ser matriculados em cursos de pós-graduação no Brasil.

O corpo docente de um curso de pós-graduação *lato sensu* deverá ser constituído necessariamente por, pelo menos, 50% (cinquenta por cento) de professores portadores de título de mestre ou de doutor, obtido em programa de pós-graduação *stricto sensu* reconhecido no país. Os demais docentes devem possuir, no mínimo, também formação em nível de especialização.

O site do MEC ainda salienta que o futuro aluno pode solicitar a relação dos professores efetivos de cada disciplina prevista no projeto pedagógico, bem como amentas e programas, com a respectiva titulação dos docentes, para melhor conhecimento do que será abordado e por quem será ministrado, caso não esteja disponibilizado publicamente.

As IES privadas são as que mais oferecem cursos de pós-graduação *lato sensu*, ou cursos de especialização, contudo, sofrem de grande concorrência e precisam ser geridas de forma economicamente viável. Meyer, Pascucci e Mangolin (2012, p.35) destacam que a gestão das IES privadas precisa contribuir para a educação, em que além de produzir, aplica e transmite conhecimentos para a “sociedade que as mantém e legitima”. Schlickmann e Melo (2012) salientam que a administração universitária é complexa, como também é, em qualquer organização.

3.3 UNIVERSO E AMOSTRA

Esta pesquisa buscou estudar o *controller*, ou seja, o profissional que atua na Controladoria e que no Brasil não tem uma formação específica em nível de bacharelado, a partir da formação em nível de pós-graduação *lato sensu*, ou cursos de especialização em controladoria.

A pergunta de pesquisa que se buscou responder foi: Quais competências são necessárias à formação do *controller* em Cursos de Pós-graduação *Lato Sensu* em Controladoria em Pernambuco, na visão dos coordenadores?

Foram levantados os cursos de pós-graduação *lato sensu*, ou cursos de especialização em Controladoria em Pernambuco, disponibilizados através do site do MEC, e foram identificados 20 cursos, os quais estão listados a seguir.

Quadro 8 - Instituições e cursos de Pós-Graduação *lato sensu* em Controladoria em Pernambuco

INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR COM CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM CONTROLADORIA	DENOMINAÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO <i>LATO SENSU</i>
1) FACULDADE DE SAÚDE DE PAULISTA (FASUP)	AUDITORIA E CONTROLADORIA
2) UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)	CONTABILIDADE E CONTROLADORIA
3) FACULDADE ANCHIETA DO RECIFE (FAR)	CONTROLADORIA E FINANÇAS
4) FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS ESUDA (FCHE)	ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E CONTROLADORIA
5) UNIVERSIDADE CATÓLICA DE PERNAMBUCO (UNICAP)	FINANÇAS E CONTROLADORIA
6) FACULDADE SÃO MIGUEL (FACULDADE	FINANÇAS E CONTROLADORIA

SÃO MIGUEL)	
7) FACULDADE FRASSINETTI DO RECIFE (FAFIRE)	GESTÃO DA CONTROLADORIA
8) FACULDADE DOS GUARARAPES DE RECIFE (FG)	GESTÃO EM CONTROLADORIA E FINANÇAS
9) FACULDADE ESTÁCIO DO RECIFE - ESTÁCIO FIR (ESTÁCIO FIR)	GESTÃO FINANCEIRA CONTROLADORIA
10) FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS DE AFONSO CLÁUDIO (ISEAC)	GESTÃO FINANCEIRA, CONTROLADORIA E AUDITORIA
11) FACULDADE SANTA MARIA (FSM)	GESTÃO FINANCEIRA E CONTROLADORIA
12) CENTRO UNIVERSITÁRIO MAURÍCIO DE NASSAU (UNINASSAU)	MBA EM AUDITORIA E CONTROLADORIA
13) FACULDADE JOAQUIM NABUCO RECIFE (FJN)	MBA EM AUDITORIA E CONTROLADORIA
14) FACULDADE ALFA (FA)	MBA EM CONTROLADORIA E FINANÇAS
15) FACULDADE SANTA HELENA (FSH)	MBA EM FINANÇAS E CONTROLADORIA
16) UNIVERSIDADE DE PERNAMBUCO (UPE)	MBA EM GESTÃO DE CUSTOS E CONTROLADORIA
17) FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS DE PERNAMBUCO (FCHPE)	MBA EM GESTÃO E CONTROLADORIA EMPRESARIAL
18) FACULDADE DO VALE DO JAGUARIBE (FVJ)	MBA EM GESTÃO FINANCEIRA, AUDITORIA E CONTROLADORIA
19) FACULDADE DOS GUARARAPES DE RECIFE (FG)	MBA EM GESTÃO FINANCEIRA, CONTÁBIL E CONTROLADORIA
20) IPOG - INSTITUTO DE PÓS-GRADUAÇÃO & GRADUAÇÃO (IPOG)	MBA GESTÃO DE NEGÓCIOS, CONTROLADORIA E FINANÇAS CORPORATIVAS

Fonte: MEC (2017)

O objetivo geral traçado para a pesquisa é analisar, quais são as competências necessárias à formação de um *controller* sob o ponto de vista dos coordenadores de cursos de pós-graduação em Controladoria *lato sensu* em Pernambuco.

Assim, segundo o levantamento inicial no site do MEC, em Pernambuco estão autorizados 20 cursos *lato sensu* que envolvem a temática em estudo que é formação em Controladoria. Este então foi o universo pesquisado.

3.4 INSTRUMENTO E COLETA DE DADOS

O procedimento de coleta de dados é responsável por fornecer informações necessárias a construção da pesquisa em relação ao problema abordado. Para Ruiz (2002) esta é a parte prática da pesquisa quando ocorre a extração dos dados.

Neste estudo, as técnicas utilizadas para levantamento dos dados foi inicialmente uma pesquisa em dados secundários no site do MEC e em uma segunda etapa a entrevista semiestruturada, baseada em um questionário.

A entrevista é uma das principais técnicas utilizadas em pesquisas sociais, com o objetivo

de observar, registrar e analisar dados sem manipulá-los, ou seja, sem interferência do pesquisador. Lakatos (2003) apresenta algumas vantagens da entrevista:

- Pode ser usada com todos os segmentos da população;
- Há maior flexibilidade, para esclarecer perguntas;
- Oferece oportunidade de avaliar atitudes
- Dá oportunidade para a obtenção de dados que não se encontram em fontes documentais;
- Há possibilidade de conseguir informações mais precisas;
- Permite que os dados sejam quantificados e submetidos a tratamento estatístico.

Para que o roteiro de entrevista atendesse aos objetivos, foi inicialmente realizado um pré-teste com um profissional que atua na área e coordena curso de pós-graduação. A primeira sessão do questionário que serviu de roteiro das entrevistas, buscou levantar o perfil dos curso de pós-graduação, quando foram levantados os seguintes dados:

- título do curso,
- tempo de funcionamento,
- número de turmas concluídas,
- número máximo de alunos por turma,
- número médio de concluintes por turma e
- os principais motivos de desistência entre os alunos.

Na segunda sessão, buscou-se traçar o perfil do coordenador do curso de pós-graduação *lato sensu* em controladoria entrevistado, levantando os seguintes aspectos:

- título do cargo,
- gênero do coordenador,
- carga horária cumprida para as atividades de coordenação,
- faixa etária do coordenador e

- nível de escolaridade.

No terceiro grupo de perguntas buscou levantar informações sobre o perfil do curso de pós graduação *lato sensu* na área de Controladoria, a partir das seguintes variáveis:

- carga horária total do curso,
- público alvo para ingresso no curso,
- quantidade de disciplinas ofertadas, e
- exigência de trabalho de conclusão do curso.

Na quarta sessão, foram listadas as principais disciplinas que foram identificadas como ofertadas em cursos de pós-graduação em controladoria, no levantamento de dados secundários realizado no site do MEC, para que o entrevistado identificasse as que são ofertadas no curso em que coordena e a respectiva carga horária, ficando livre para adicionar as disciplinas que não foram listadas. Foram se seguinte disciplinas listadas aos coordenadores:

- I. Auditoria
- II. Planejamento e Controle Tributário
- III. Análise de Investimento e Financiamento
- IV. Controladoria
- V. Análise das Demonstrações Contábeis
- VI. Controladoria Orçamentária
- VII. Finanças corporativas
- VIII. Planejamento Estratégico
- IX. Contabilidade de Custos
- X. Gestão de Custos
- XI. Contabilidade financeira
- XII. Contabilidade Decisorial
- XIII. Controladoria Organizacional
- XIV. Direito Comercial e Tributário
- XV. Gestão e análise de risco
- XVI. Orçamento e controle
- XVII. Gestão de Projetos
- XVIII. Gestão da Produção

XIX. Gestão da Qualidade Total

Na quinta sessão do questionário utilizado, foram apresentadas as competências do *controller* subdivididas nos três tipos de competências individuais classificados por Fleury e Fleury (2001, 2009): as sociais, de negócios e técnicas.

Fleury e Fleury (2001, 2009) definem as competências individuais como um saber agir, saber mobilizar, saber transferir, saber aprender, saber se engajar ter visão estratégica e assumir responsabilidades para agregar valor. Os autores classificam as competências individuais em:

- a) Competências de negócios: relacionadas a conhecimentos, habilidades e ações de interação da empresa com o ambiente, pensar estrategicamente as oportunidades do mercado e suas exigências e ameaças.
- b) Competências técnico-profissionais: conhecimentos e habilidades técnicas específicas e indispensáveis a atuação do *controller* e experiência na área de atuação.
- c) Competências Sociais: relações e interação pessoal, trabalho em equipe, negociações, conflitos, saber se comunicar, saber ouvir, flexibilidade, adaptação, autocrítica, liderança, etc.

Foi solicitado que os coordenadores dos cursos de pós-graduação participantes da pesquisa, listassem as competências que consideram que são abordadas no conteúdo programático do seu curso.

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

Faz-se necessário salientar que a intenção inicial para coleta dos dados da pesquisa era de realizar entrevistas semiestruturadas presenciais com os coordenadores dos cursos, a partir do questionário detalhado acima. Contudo, algumas não foram presenciais porque os coordenadores solicitaram o envio do questionário por *e-mail* e responderam diretamente.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo será apresentada a análise dos dados coletados na pesquisa, através de entrevistas semiestruturadas aplicadas com os coordenadores dos cursos de pós-graduação *lato sensu* em Controladoria no estado de Pernambuco.

No levantamento dos dados no site do MEC foram identificadas 20 IES que oferecem cursos de pós-graduação *lato sensu* em Controladoria em Pernambuco, com o objetivo de identificar as competências desenvolvidas durante o curso de especialização, pois não existe curso de graduação para formação do *controller*.

Dos 20 cursos listados no site do MEC, foi identificado que dois cursos não estavam em funcionamento no ano de 2017, por motivos diversos, mas especialmente porque não conseguiram fechar turmas com um número viável de alunos.

Assim, o universo passou a ser de 18 cursos de pós-graduação *lato sensu* em Controladoria que estavam em efetivo funcionamento no ano de 2017 em Pernambuco.

Todos os coordenadores foram contatados por *e-mail* e telefone, contudo, apesar dos esforços em conseguir entrevistar seus coordenadores, efetivamente atenderam à solicitação 10 coordenadores. Mesmo assim, menos da metade respondeu ao questionário de forma presencial. Os demais, ou seja, seis coordenadores, solicitaram o envio por *e-mail* do questionário e o responderam, após diversos contatos e pedidos para seu preenchimento.

Portanto, foram analisados 10 cursos de pós-graduação em Controladoria *lato sensu*, ou curso de especialização em funcionamento no estado de Pernambuco, em 2017, sendo oito cursos vinculados a IES privadas e apenas dois cursos oferecidos em universidades públicas e um dos cursos oferecido em uma universidade privada.

4.1 PERFIL DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM CONTROLADORIA EM PERNAMBUCO

Nesta seção será abordado o perfil geral dos cursos de pós-graduação *lato sensu* em controladoria em Pernambuco que foram pesquisados.

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

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

Quadro 9 - Título dos cursos de Pós-graduação *Lato sensu* em Controladoria – Pernambuco

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

Fonte: dados da pesquisa

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

Hargreaves (2004) citado por Canziani (2015, p.58) salienta que as significativas mudanças ocorridas no mercado e gestão organizacional, “em períodos de tempo muito

pequenos, exige que o profissional esteja em constante processo de formação, qualificação e capacitação”. Assim, a procura por cursos de pós-graduação vem crescendo já algum tempo.

Essa associação da área de Controladoria a outras áreas, já claramente identificada nos títulos dos cursos de pós-graduação em Controladoria *lato sensu* ofertados em Pernambuco, em 2017, também pode sugerir um entendimento quanto a grande variedade de temáticas abordadas nas grades curriculares identificadas nos cursos analisados.

A função do *controller* passou a ter relevância principalmente nas últimas décadas do Século XX, uma vez que o mercado tem procurado profissionais especializados na área e com visão de gestão, como defendem Koliver (2005) e Küpper (2005), quando lembram que a formação em Controladoria é caracterizada por sua abrangência e amplitude de atuação em empresas de diferentes segmentos e portes.

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

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

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

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

Então, diante do que foi apresentado, quanto a análise dos títulos dos cursos de pós-graduação em Controladoria *lato sensu* ofertados em Pernambuco, no ano de 2017, pode-se afirmar que Catelli (2006), Dalmacio (2007) e Flesh (2010), também reconhecem que a Controladoria, no início, estava muito vinculada à Contabilidade, porque era responsável pela elaboração dos relatórios gerenciais e orçamentários, principalmente relacionados à apuração de impostos e cumprimento das normas legais.

Mas com o passar dos anos, mesmo reconhecendo que a Controladoria é uma área de conhecimento em que seus princípios, procedimentos e métodos foram oriundos de outras ciências e podendo ser vista como uma evolução da contabilidade aplicada, ela passa a buscar novos conhecimentos e competências para atender às novas demandas organizacionais, preocupada com a eficácia organizacional, então diretamente envolvida em processos gerenciais, conforme salienta Flesh (2010).

Canziani (2015, p.58) salienta que o público-alvo para cursos de pós-graduação *lato sensu* é normalmente formado por “os profissionais que concluíram o ensino superior, que estão ativos no mercado de trabalho e desejam desenvolver competências específicas em determinado segmento relacionado à área em que atuam.” Contudo, o autor salienta que identifica “outra parcela desse público-alvo formada pelos que desejam migrar para outras áreas, diferentes daquelas em que se formaram”. Esta visão se coaduna com os cursos de pós-graduação *lato sensu* em Controladoria, que atrai um grande grupo de profissionais de diversas áreas e áreas afim.

Colombo (2013, p.144) lembra que tem ocorrido grande proliferação dos cursos de pós-graduação *lato sensu*, inicialmente nos grandes centros e capitais do país, mas já chegaram às cidades do interior, porque “tornaram-se bem mais acessíveis, com preços menores e portfólio voltado a interesses específicos”. Salienta que os cursos de pós-graduação *lato sensu* fazem parte de um segmento que vem crescendo mais nas IES privadas, porque nas públicas há mais oferta de programas de mestrado e doutorado, *stricto sensu*, que são mais onerosos, mais longos e de menor atratividade para a maioria das IES privadas. Esta realidade foi a que se identificou neste estudo, em que a grande maioria das IES que ofereceram cursos de pós-graduação *lato sensu* em Controladoria em Pernambuco, em 2017, é privada, sendo 8 deles.

Outro aspecto analisado na pesquisa foi o tempo de funcionamento dos cursos de pós-graduação *lato sensu* em controladoria em Pernambuco e se identificou um intervalo bastante grande, que variou de 4 a 20 anos. Ou seja, não foram identificados cursos em funcionamento

com menos tempo, podendo sugerir uma certa consolidação desses cursos entre profissionais da Contabilidade e áreas afim, em se especializar na área de Controladoria e suas associações.

Dentre os cursos de pós-graduação *lato sensu* em controladoria em Pernambuco ativos no ano de 2017, dois deles têm o mesmo tempo de funcionamento que é de 20 anos, o que sugere efetivamente que a área de controladoria já está consolidada como pós-graduação em nível de *lato sensu* no Estado. Ainda pode ser identificado que um deles é vinculado a uma IES pública federal e o outro a uma IES particular e do interior do estado, o que vem ao encontro com o que Colombo (2013) defende quanto a proliferação desses cursos também no interior.

Moraes (2010) argumenta que a proliferação de cursos *lato sensu* se deu porque além do governo ter reduzido apoio financeiro às IES, estes cursos são grandes geradores de receitas adicionais e isto contribui para que a sua oferta por instituições privadas supra as demandas imediatas do mercado e dê apoio às gestão financeira da instituição.

Em relação aos cursos de pós-graduação *lato sensu*, Fonseca e Fonseca (2016, p.158) afirmam que “Apesar das parcas iniciativas reguladoras do CNE, os cursos continuam se expandindo de forma acelerada e sem acompanhamento e supervisão dos órgãos competentes. Além disso, algumas instituições vêm desconsiderando as normas mínimas para a sua oferta e para a garantia de qualidade”.

Quatro cursos de pós-graduação *lato sensu* em controladoria estão em funcionamento em Pernambuco há 10 anos e são três deles vinculados a IES privadas. Os demais cursos, estão em funcionamento há 4 e 6 anos e são todos em IES privadas.

O número de turmas concluídas por curso de pós-graduação *lato sensu* em controladoria em Pernambuco demonstra que a maioria deles oferecem novas vagas pelo menos uma vez ao ano, chegando a ofertar duas vezes em um mesmo ano, mas isto ocorreu em apenas uma das IES que oferece o curso de pós-graduação *lato sensu* em controladoria em Pernambuco, que nos seus 10 anos de funcionamento ofereceu 12 turmas.

A média de concluintes por turma de curso de pós-graduação variou entre os cursos estudados, em que se registrou maior número de alunos formandos nos cursos mais antigos, como já era esperado, mas mesmo assim, nos cursos que funcionam há 20 anos, pode-se destacar que um deles formou 900 alunos em todo seu tempo de funcionamento, enquanto o outro apenas 450. Interessante salientar que este curso que formou o maior número de concluintes do curso de pós-graduação *lato sensu* em Pernambuco, é de uma universidade pública federal.

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

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

Fonte: dados da pesquisa

Apenas três dos cursos de pós-graduação *lato sensu* em Pernambuco formaram menos de 100 alunos, durante todo o tempo em que são oferecidas as turmas, sendo todos vinculados a IES privadas. Dois deles estão em funcionamento há apenas 4 anos e o outro há seis anos, o que pode ser considerado um número reduzido de concluintes e provavelmente elevada taxa de evasão dos alunos. Os demais cursos de pós-graduação *lato sensu* em Pernambuco, formaram mais de 150 alunos cada, com um número médio próximo dos 354, embora 4 desses cursos estejam bem abaixo da média global conforme exposto anteriormente.

Os coordenadores entrevistados indicaram também que durante o curso existem alguns motivos que levam os estudantes a desistirem ou se evadirem do curso de pós-graduação. Os principais motivos listados foram:

- dificuldade financeira,
- exigências do trabalho,
- mudança de residência,
- falta de tempo para estudar,

- dificuldade em desenvolver o trabalho de conclusão de curso e
- motivos diversos e particulares.

Dentre as respostas o fator mais citado como a principal causa das desistências foi a dificuldade financeira, justificada muitas vezes pela perda de emprego. Dados semelhantes foram identificados nos estudos de Canziani (2015) em termos de evasão principalmente nos cursos de pós-graduação *lato sensu*.

Os dados sobre os cursos e principais motivos para a desistência ou evasão do curso de pós-graduação *lato sensu* em Controladoria analisados, salientam relações com o número máximo de alunos por turma, número médio de concluintes por turma, percentual de desistência e motivo da evasão do curso. Silva e Braga (2014, p. 1) salientam que “a evasão escolar é um grande problema relacionado à educação brasileira e atinge todos os níveis de ensino”. Ferreira (2010), Cislighi (2008) e Fávero (2006), definem evasão como fuga, desistência, abandono ou saída definitiva de um curso.

As causas que mais contribuem para a evasão, segundo Martins (2007), estão relacionadas a fatores internos relativos aos cursos e IES, e fatores externos, sociais, políticos, econômicos e pessoais. Isto foi identificado neste estudo quando o principal motivo para a desistência da maioria dos alunos dos cursos de pós-graduação *lato sensu* em Controladoria analisados é a questão financeira, identificado em seis IES.

Apenas uma IES tem um índice de 12% de evasão ou desistência e quatro IES têm 17% de evasão, podem ser considerados satisfatórios, por estarem abaixo da média do Brasil, que é de 18%, duas estão com 25% e três apresentaram acima de 30%. Segundo Canziani (2015, p. 30) em 2014, eram mais de sete milhões de estudantes no ensino superior. Apesar das IES estarem em franca expansão, a taxa de evasão está em torno de 18%. “Estes dados denotam a fragilidade das IES, quanto à retenção de seus alunos. Seja pela alta concorrência do setor, ou pela falta de experiência dos gestores destas Instituições, o fato é que a evasão acarreta às Universidades, públicas ou privadas, perdas financeiras expressivas”.

Tabela 2 - Principais motivos de desistência dos cursos de pós-graduação *lato sensu* em Controladoria

IES	Máximo de alunos por turma	Número médio de concluintes	Porcentagem de desistência	Motivo
1(universidade privada)	30	25	17%	Financeiro, mudança
2(faculdade privada)	60	50	17%	Trabalho, mudança
3(faculdade)	30	20	33%	Financeiro

privada)				
4(faculdade privada)	30	20	33%	Financeiro
5(universidade pública)	60	50	17%	Motivos particulares
6(faculdade privada)	25	22	12%	Tempo
7(faculdade privada)	40	30	25%	Elaboração do TCC
8(faculdade privada)	40	30	25%	Financeiro
9(universidade pública)	30	25	17%	Financeiro, mudança
10(faculdade privada)	30	19	37%	Financeiro

Fonte: dados da pesquisa

Conforme apresentado, o número de alunos por turma varia de instituição para instituição, indo de 25 a 60, com uma média superior a 30 alunos por turma. Interessante salientar que a IES de número 5, está entre as que funcionam há 20 anos, é pública federal, possui um número mais elevados de alunos por turma, que chega aos 60 alunos, mas seu índice de desistência está entre os menores que é de 17%. Isto pode sugerir que o número de alunos por turma não seja o fator mais relevante que leva à desistência em concluir o curso de pós-graduação em Controladoria, em Pernambuco, mas especialmente outros aspectos particulares e individuais.

Há problemas de qualidade dos cursos, formação e atuação dos docentes, concorrência acirrada e a alta proliferação dos cursos de pós-graduação *lato sensu* motivos que podem contribuir com a inadimplência e evasão, na visão de Bittar, Oliveira e Morosini (2008). Garcia (2006) salienta que nas IES em que as políticas para os cursos de pós-graduação *lato sensu*, presenciais ou a distância, são desenvolvidas com base na formulação das mensalidades, já são identificadas dificuldades no preenchimento de suas vagas e mesmo manutenção dos alunos nas turmas.

4.2 PERFIL DO COORDENADOR DO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA

De uma forma geral o perfil do coordenador do curso de pós-graduação em controladoria pesquisado está diretamente relacionado com a instituição de ensino em que atua. Em algumas IES em que são ofertados diversos cursos de pós-graduação, o coordenador informou ser responsável apenas pela especialização em Controladoria. Já em outras, IES de menor porte e em que o número de cursos é menor, o coordenador é responsável por vários cursos, o que de certo modo compromete sua atuação efetiva na coordenação de cada curso,

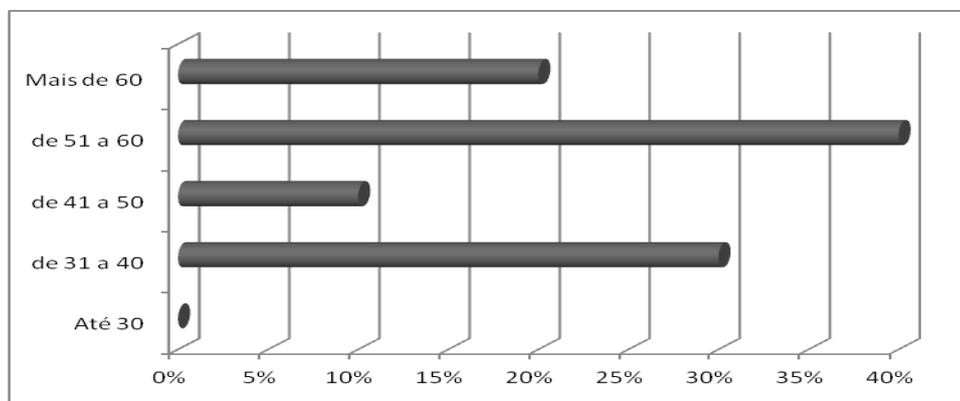
sobrecarregando-o em termos de exigências diversificadas. Associado a que estes coordenadores nem sempre terão a formação que os capacite devidamente na área dos cursos que coordenam.

Na visão de Fonseca e Fonseca (2016, p. 154) o coordenador “é um ator central para a qualidade do curso no que toca à interlocução entre teoria e prática e à articulação entre os conteúdos disciplinares e o mundo do trabalho”. Isto porque, “cabe a ele garantir a dimensão formativa do educando”.

Através da análise de resultados foi observado também que a grande maioria dos coordenadores é formada por homens responsáveis pela coordenação dos cursos de pós-graduação em controladora, numa proporção de 9 entre 10 dos entrevistados. Uma expressiva presença masculina na área de coordenação acadêmica em Controladoria foi identificada na amostra.

A faixa etária dos coordenadores foi maioria acima dos 50 anos, o que representa um profissional mais experiente profissionalmente, destacando-se que quatro dos pesquisados têm de 51 a 60 anos. Contudo, três são mais jovens e estão entre 31 e 40 anos.

Gráfico 1 - Faixa etária dos coordenadores



Fonte: dados da pesquisa

Quanto à formação dos coordenadores esta foi identificada como bastante variada. Apenas três coordenadores que participaram da pesquisa possuem graduação em Ciências Contábeis, o que de certo modo foi uma surpresa, uma vez que há muitos *controllers* com graduação em Ciências Contábeis.

Dentre a lista de cursos que os coordenadores fizeram em seu bacharelado podem-se identificar os cursos de: Engenharia Mecânica, Administração, Engenharia Agrônoma, Ciências econômicas e Ciências contábeis. Talvez isto seja reflexo da indefinição exata das competências e responsabilidades da Controladoria e seus profissionais, que aglutina vários conhecimentos de outras áreas, como defendem vários autores, dentre eles Borinelli (2006),

quando destaca que o *controller* atua em várias funções que estão diretamente ligadas à formação contábil, mas muitas outras que não estão, como a área de gestão e planejamento.

Aspecto preocupante foi identificado em um dos cursos analisados, no qual seu coordenador possui apenas especialização e coordena um curso de pós-graduação, o que não seria o ideal pelos padrões do MEC, apresentados anteriormente. Pelo menos a pós-graduação desse coordenador é em Controladoria e Gestão de Custos, área específica do curso que coordena.

Em relação à formação dos coordenadores em nível de pós-graduação, identificou-se que dois coordenadores são doutores, um doutor em Ciências Contábeis que coordena um dos cursos com 20 anos de funcionamento, o qual formou 900 alunos e pertence a uma universidade federal.

Os demais coordenadores são mestres e o curso de mestrado com maior número de coordenadores formados foi o de Administração com quatro coordenadores. Os demais cursos foram de: Gestão Organizacional, Engenharia de Produção e Ciências Contábeis. Assim, sete coordenadores possuem título de mestre, dois de doutor e um de especialista na amostra estudada nesta pesquisa.

Quadro 10 - Nível de escolaridade dos coordenadores

IES	Graduação	Pós-graduação
1(universidade privada)	Engenharia Mecânica	Mestrado em Administração
2	Administração	Doutorado em educação
3	Engenharia Agrônômica, Ciências Econômicas	Mestrado em Administração
4	Engenharia Agrônômica, Ciências Econômicas	Mestrado em Administração
5(universidade pública)	Ciências Contábeis	Doutorado em Ciências Contábeis
6	Ciências Contábeis	Especialização em Controladoria e Gestão de custos
7	Ciências Econômicas	Mestrado em engenharia de Produção
8	Ciências Contábeis	Mestrado em Ciências Contábeis
9(universidade pública)	Ciências Econômicas, Administração	Mestrado em Gestão organizacional
10	Ciências Econômicas	Mestrado em Administração

Fonte: dados da pesquisa

Com relação ao tempo de experiência na função de coordenador de curso, foi solicitado que os coordenadores respondessem há quanto tempo atuam como coordenador de curso de graduação, pós-graduação *lato sensu* e pós-graduação *stricto sensu*.

Apenas três coordenadores possuem experiência como coordenador de graduação, a qual variou entre 3 e 13 anos. Isto pode sugerir que não está sendo um aspecto privilegiado pelas IES quando da seleção dos coordenadores da pós-graduação, pelo menos no *lato sensu*.

Como coordenador de pós-graduação *stricto sensu*, nenhum dos pesquisados afirmou ter tido experiência.

E como coordenador de pós-graduação *lato sensu*, foram identificados períodos entre menos de um ano a vinte anos, com uma média de seis anos de experiência na função específica de coordenador de curso de pós-graduação *lato sensu*.

Essa realidade é interessante de destacar, uma vez que na amostra trabalhada apenas três dos coordenadores tiveram experiência anterior como coordenador de cursos de graduação, nenhum teve experiência em coordenar cursos de pós-graduação *stricto sensu* talvez porque apenas dois deles sejam doutores e só eles poderiam ter experiência no *stricto sensu*

Tabela 3 – Tempo de experiência como coordenador

IES	Coordenador de graduação	Coordenador de pós-graduação <i>lato sensu</i>	Coordenador de pós-graduação <i>stricto sensu</i>
1(universidade privada)	3	5	0
2	0	20	0
3	0	4	0
4	0	4	0
5(universidade pública)	0	2	0
6	0	3	0
7	0	4	0
8	0	10	0
9(universidade pública)	3	5	0
10	13	6	0

Fonte: dados da pesquisa

Em relação ao tempo de experiência como docente de graduação, os coordenadores pesquisados responderam variar entre 6 e 30 anos, o que foi coerente com a idade deles, em que grande parte possui acima de 50 anos.

Já em termos de experiência na pós-graduação *lato sensu* este período variou entre 4 e 25 anos, o que demonstra que os coordenadores antes de assumirem a função de coordenação de um curso de pós-graduação já possuem larga experiência na docência da pós-graduação, o que pode ser considerado um aspecto positivo para seu desempenho como coordenador, indo ao encontro do que afirmam Fonseca e Fonseca (2016).

Já em relação à experiência como docente da pós-graduação *stricto sensu*, o mesmo não foi identificado, com apenas três coordenadores afirmando que atuam entre 1 e 3 anos na docência da pós-graduação *stricto sensu*.

Verifica-se que os coordenadores participantes da pesquisa possuem larga experiência na docência superior, com média de 18 anos e meio de ensino na graduação e 13 anos e 7 meses em cursos de pós-graduação *lato sensu*.

Contudo, apenas dois coordenadores possuem experiência no ensino da pós-graduação *stricto sensu* e de até dois anos. Um deles pertence à universidade federal, é doutor em Ciências Contábeis, faz parte do curso de pós-graduação *lato sensu* em controladoria em funcionamento há 20 anos e que formou o maior número de alunos, tem uma evasão escolar de 17% e com um ano de experiência na pós-graduação *stricto sensu*.

O segundo coordenador que já foi docente na pós-graduação *stricto sensu* por dois anos, pertence a uma faculdade privada, tem larga experiência como docente de graduação (30 anos) e pós-graduação *lato sensu* (25 anos) e é doutor em Educação. O curso que coordena funciona há apenas 4 anos, tem uma evasão de 17% também e conta com 150 alunos concluintes.

Tabela 4 - Tempo de experiência do coordenador na docência do ensino superior

IES	Professor de graduação	Professor de pós-graduação <i>lato sensu</i>	Professor de Pós-graduação <i>stricto sensu</i>
1(universidade privada)	25	25	0
2	30	25	2
3	25	18	0
4	25	18	0
5(universidade pública)	10	7	1
6	10	4	0
7	6	4	0
8	18	10	0
9(universidade pública)	18	18	0
10	18	8	0

Fonte: dados da pesquisa

Diante do que foi apresentado, os coordenadores dos cursos de pós-graduação *lato sensu* em Controladoria que estavam em funcionamento no ano de 2017 no estado de Pernambuco são em maioria homens, com larga experiência no ensino superior, mestres e doutores.

4.3 PERFIL DO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* NA ÁREA DE CONTROLADORIA

Para analisar melhor o perfil dos cursos de pós-graduação *lato sensu* na área de controladoria foi perguntado aos coordenadores se o curso tem um público alvo específico ou se a única exigência para ingresso no curso é ser graduado.

As respostas dos coordenadores mostraram que seis dos cursos aceitam qualquer profissional graduado, independente da área em que atuam. Isto pode ser associado ao fato dos cursos já incorporarem em seus títulos outra área de conhecimento, para mostrar que é abrangente e atende a um amplo público, ou seja, um público formado por profissionais de quaisquer formações.

Os outros quatro cursos possuem um público alvo específico foram: Especialização em Contabilidade e Controladoria (IES 5 – universidade federal, o curso com 20 anos de funcionamento e 900 alunos concluintes), MBA em Gestão Pública e Controladoria (IES 7 – faculdade privada, o curso com 20 anos de funcionamento e 450 alunos concluintes), Especialização em Gestão da Controladoria (IES 8 - faculdade privada, o curso com 10 anos de funcionamento e 300 alunos concluintes) e MBA em Administração Financeira e Controladoria (IES 10 - faculdade privada, o curso com 10 anos de funcionamento e 228 alunos concluintes). O que se pode verificar é que são cursos com bastante tempo em funcionamento e elevado número de alunos concluintes, o que pode sugerir que sejam os cursos dentre os que têm maior aceitação no Estado de Pernambuco.

Quando perguntados sobre qual seria esse público, os quatro coordenadores que afirmaram ter especificado o público alvo desejado, as respostas foram agrupadas da seguinte forma:

- O curso é indicado para profissionais e gerentes das áreas administrativo-financeira, controladoria, custos, contabilidade, planejamento tributário, produção, auditoria e afins, assessoria econômico-financeira e desempenha funções gerenciais ou de assessoria a empresas;

- Preferencialmente para Administradores, Contadores, Economistas e áreas correlatas.

Quanto à carga horária total do curso de pós-graduação *lato sensu* em Controladoria as instituições de ensino superior devem atender à Resolução CNE/CES nº 1, de 8 de junho de 2007, que estipula que os cursos devem ter duração mínima de 360 (trezentos e sessenta) horas, podendo ser ampliada de acordo com o projeto pedagógico do curso e o seu objeto específico.

Os cursos estudados atendem à carga horária mínima exigida pela resolução de 360 horas, chegando até a 450 horas, com 3 deles estão no limite mínimo de 360 horas, dois exigem 364 horas e os 5 demais estão com 400 horas ou mais. A maior carga horária identificada foi a da IES 9, que é uma universidade pública, com a exigência de 450 horas para conclusão do curso.

A carga horária de cada uma das disciplinas oferecidas varia entre os cursos, em um mínimo de 14 horas, identificada em dois cursos e um máximo de 60 horas cada apenas no curso da IES 5 – universidade pública federal. Normalmente os cursos oferecem disciplinas com a menor e a maior carga horária, em torno de 12 a 20 disciplinas por curso.

Em apenas dois cursos todas as disciplinas possuem 30 horas cada, que são de duas faculdades particulares as IES 6 e 7. E na IES 10, também uma faculdade privada todas as disciplinas têm 20 horas de duração.

Segundo os coordenadores é sempre uma decisão difícil a definição de quantas disciplinas o curso de pós-graduação *lato sensu* em Controladoria deve ter, pois como segundo a regulamentação do MEC devem ter duração mínima de 360 (trezentos e sessenta) horas, mas nesta carga horária não deve ser computado o tempo de estudo individual ou em grupo, sem assistência docente, e o reservado, obrigatoriamente, para elaboração de monografia ou trabalho de conclusão de curso. A duração poderá ser ampliada de acordo com o projeto pedagógico do curso e o seu objeto específico. Contudo, não há definição do número mínimo e nem máximo de disciplinas para os cursos, ficando a critério da gestão da IES e coordenação quando da elaboração do Projeto Pedagógico.

O MEC informa em seu *site* que existe um portal que oferece informações sobre todas as instituições de educação superior credenciadas, cursos superiores autorizados, e informa que todas as instituições de ensino superior credenciadas que constam do cadastro podem também oferecer cursos de especialização para os já graduados, sem prévia autorização nem posterior reconhecimento, nas áreas em que atuam no ensino de graduação: o site é <http://emec.mec.gov.br>.

Tabela 5 - Carga horária total dos cursos de pós-graduação *lato sensu* em Controladoria

Faculdade	Carga horária do curso	Quantidade de disciplinas ofertadas	Carga horária das disciplinas
1	360	13	15 - 30
2	420	17	20 - 30
3	364	15	14 - 28
4	364	15	14 - 28
5	420	13	30 - 60
6	420	14	30
7	360	12	30
8	360	20	30 - 15
9	450	15	15 - 30
10	400	18	20

Fonte: dados da pesquisa

Quando questionados sobre a oferta de disciplinas optativas em sua grade curricular, apenas um dos cursos oferta e esta opção deve ser escolhida entre duas disciplinas que podem ser cursadas por opção do discente sendo elas: metodologia e didática do ensino superior. Isto demonstra pouca flexibilidade na maioria dos cursos de pós-graduação *lato sensu* em Controladoria analisados.

4.3.1 Detalhamento das disciplinas oferecidas nos cursos de pós-graduação *lato sensu* em Controladoria

Conforme exposto na metodologia deste trabalho, foram identificadas as 19 disciplinas mais utilizadas nos cursos de pós-graduação *lato sensu* em Controladoria, a partir do levantamento bibliográfico desenvolvido para a realização da pesquisa, e, elaborada uma lista para que os coordenadores identificassem quais eram oferecidas no curso em que coordenam.

Interessante salientar que as disciplinas mais ofertadas pela maioria dos cursos estão diretamente ligadas à área contábil e finanças e foram as seguintes:

Tabela 6 - Disciplinas ofertadas pela maioria dos cursos de pós-graduação *lato sensu* em Controladoria

Disciplinas mais ofertadas	Percentual das IES que mais oferecem
Auditoria	80%

Planejamento e Controle tributário	90%
Análise de Investimento e Financiamento	70%
Controladoria	70%
Análise das Demonstrações Contábeis	60%
Controladoria Orçamentária	60%
Finanças corporativas	70%
Planejamento Estratégico	60%

Fonte: dados da pesquisa

Já as disciplinas menos ofertadas nos cursos de pós-graduação *lato senso* em Controladoria estudados foram as seguintes:

Tabela 7 - Disciplinas menos ofertadas pelos cursos de pós-graduação *lato senso* em Controladoria

Disciplinas menos ofertadas	Percentual da IES menos oferecem
Contabilidade de Custos	50%
Gestão de Custos	50%
Contabilidade financeira	40%
Contabilidade Decisória	30%
Controladoria Organizacional	30%
Direito Comercial e Tributário	30%
Gestão e análise de risco	30%
Orçamento e controle	30%
Gestão de Projetos	20%

Fonte: dados da pesquisa

Interessante salientar que nenhum dos cursos de pós-graduação *lato sensu* em Controladoria pesquisados inseriu em sua grade curricular as disciplinas: Gestão de qualidade total e Gestão da produção que haviam sido identificadas no levantamento bibliográfico realizado.

Os coordenadores que participaram da pesquisa listaram também várias outras disciplinas que são oferecidas em seus cursos e que não estavam na relação apresentada a eles, o que já era esperado, uma vez que só foram listadas as disciplinas mais diretamente relacionadas à Controladoria, e mais citadas no levantamento bibliográfico realizado.

Quadro 11 - Disciplinas listadas pelos coordenadores dos cursos de pós-graduação *lato senso* em Controladoria como parte do Projeto Pedagógico

Outras disciplinas ofertadas nos cursos de pós-graduação lato senso em Controladoria

<p>IES 1 - Análise no Ambiente econômico e Finanças estratégicas</p> <p>IES 2 - Contabilidade Internacional, Ambiente Organizacional, Métodos quantitativos, Análise Econômico financeiro de investimentos e avaliação de empresas</p> <p>IES 3 - Globalização e Desenvolvimento Econômico, Administração Estratégica, Métodos e Técnicas de Pesquisa Científica, Dinâmica Contábil e Sistema de Informações Contábeis, Estatística Aplicada às Finanças Corporativas, Administração de Capital de Giro, Mercados Financeiros e de Capitais, Estrutura de Capital e Alavancagem Financeira, Gestão Tributária em Mercados Financeiros e Didática do Ensino Superior.</p> <p>IES 4 - Globalização e Desenvolvimento Econômico, Administração Estratégica, Métodos e Técnicas de Pesquisa Científica, Dinâmica Contábil e Sistema de Informações Contábeis, Estatística Aplicada às Finanças Corporativas, Administração de Capital de Giro, Mercados Financeiros e de Capitais, Estrutura de Capital e Alavancagem Financeira, Gestão Tributária em Mercados Financeiros e Didática do Ensino Superior.</p> <p>IES 5 - Matemática Financeira Aplicada, Sistemas de Informações Gerenciais, Metodologia de Pesquisa, Mercado de Capitais, Gestão de Pessoas e Liderança e Jogos de Empresas.</p> <p>IES 6 - Gestão do capital humano, Produção do trabalho Acadêmico e Didática do ensino superior.</p> <p>IES 7- Ética e Recrutamento e Seleção; Gestão Pública.</p> <p>IES 8 - Gestão da Marca e do Marketing, Tecnologia da Informação, Gestão, cultura e organização, Gestão do capital de TI, Empreendedorismo Social e Sustentabilidade, Metodologia da pesquisa.</p> <p>IES 9 - Análise no Ambiente econômico.</p> <p>IES 10 - Comunicação Verbal e Marketing Pessoal, Metodologia da Pesquisa, Métodos Quantitativos Aplicados, Ambiente Econômico, Liderança e Motivação de Equipes, Gestão do Capital de Giro.</p>
--

Fonte: dados da pesquisa

É relevante destacar que as disciplinas mais citadas pelos coordenadores estavam ligadas à área de finanças e são as seguintes: finanças estratégicas, análise econômico e financeiro de investimento e avaliação de empresas, Mercados Financeiros e de Capitais, Estrutura de Capital e Alavancagem Financeira, Gestão Tributária em Mercados Financeiros, Matemática Financeira Aplicada e Finanças corporativas.

Observa-se que a temática da Análise do Ambiente Econômico é tratada em seis dos cursos de pós-graduação *lato senso* em Controladoria estudados, com nomes diversos de disciplinas: Análise do ambiente econômico, Análise econômica e financeira de investimentos, Ambiente econômico e Globalização e Desenvolvimento econômico.

Outra temática identificada também em sete dos cursos de pós-graduação *lato senso* em Controladoria estudados, foi a Metodologia de Pesquisa, apresentada com nomes diversos de disciplinas: Métodos e técnicas de pesquisa científica, Metodologia de pesquisa, Métodos quantitativos e Produção do trabalho acadêmico.

A temática da Didática do ensino superior foi incluída em apenas três dos cursos de pós-graduação *lato senso* em Controladoria estudados, como também ocorreu com Estatística e métodos quantitativos aplicados.

A área de Gestão organizacional foi inserida em oito Projetos Pedagógicos dos cursos de pós-graduação *lato senso* em Controladoria estudados, com diversas disciplinas como: Ambiente organizacional; Administração Estratégica; Gestão, cultura e organização; Gestão de Pessoas e Liderança; Ética, Recrutamento e Seleção; Liderança e motivação de equipes; Jogos de empresa; Gestão do Capital Humano.

A temática da Tecnologia da Informação também foi identificada em quatro dos cursos de pós-graduação *lato senso* em Controladoria estudados, o que foi entendido como pouco explorada, uma vez que grande parte de toda a gestão organização e funções de análise financeira e contábil utilizam sistemas informacionais. Isto não corrobora com o que Oliveira (2002), Teixeira (2003), Fezatti et al. (2009) e Padoveze (2012) defendem de que o uso da TI como ferramenta de gestão é muito importante para os profissionais da área de Controladoria, pois apoia o planejamento estratégico, controle de custos e toda a gestão organizacional.

Outras disciplinas da área Financeira e Contábil foram identificadas com nomenclaturas diferenciadas em seis dos cursos de pós-graduação *lato senso* em Controladoria estudados, e podem ser destacadas: Finanças estratégicas, Avaliação de empresas, Dinâmica contábil, Contabilidade internacional, Mercados Financeiros e de capitais, Estrutura de capital e alavancagem financeira, Mercado de capitais, Gestão do capital de giro.

Algumas disciplinas foram ofertadas isoladamente em apenas um dos cursos e não são diretamente ligadas às temáticas dos cursos de pós-graduação *lato senso* em Controladoria estudados, que são as seguintes: Gestão Pública, Comunicação Verbal e Marketing Pessoal, Gestão da Marca e do Marketing, Empreendedorismo social e sustentabilidade. A princípio não há qualquer razão para a inclusão dessas disciplinas nos Projetos Pedagógicos dos cursos de pós-graduação *lato senso* em Controladoria estudados e talvez a justificativa seja a ênfase que a IES deseja dar a todos os cursos que oferece.

Isso vem ao encontro com o que Borinelli (2006), Dalmacio (2007), Catelli (2007), Oliveira, Perez Jr. e Silva (2011), Pletsh (2015), Muraro (2015), dentre outros estudados neste trabalho, defendem de que como ainda não existe uma clara e uniforme definição dos conceitos e funções da Controladoria, e por isto, há inúmeras dúvidas e discussões no meio acadêmico e profissional. Portanto, o *controller* pode exercer diferentes atividades dependendo da organização e que está inserido, no Brasil, que vão desde a responsabilidade

pela contabilidade, na emissão dos relatórios contábeis, até ser o estrategista que participa do planejamento e presta suporte gerencial a toda organização.

Assim, ainda existem lacunas sobre o papel do *controller* e autores como Lunkes, Schonorrenberger e Rosa (2013) salientam que isso ocorre talvez pela origem prática da Controladoria e que é necessária a definição de suas funções básicas de maneira uniforme e clara, para dirimir essas dúvidas.

4.4 PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS ABORDADAS NO CONTEÚDO PROGRAMÁTICO DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* EM CONTROLADORIA EM PERNAMBUCO

Para esta pesquisa foi utilizada a classificação de competências individuais de Fleury e Fleury (2001,2009) que definem as competências individuais como um saber agir, saber mobilizar, saber transferir, saber aprender, saber se engajar ter visão estratégica e assumir responsabilidades para agregar valor, conforme informado anteriormente. Os autores classificam as competências individuais em:

- a) Competências de negócios: relacionadas a conhecimentos, habilidades e ações de interação da empresa com o ambiente, pensar estrategicamente as oportunidades do mercado e suas exigências e ameaças.
- b) Competências técnico-profissionais: conhecimentos e habilidades técnicas específicas e indispensáveis a atuação do *controller* e experiência na área de atuação.
- c) Competências Sociais: relações e interação pessoal, trabalho em equipe, negociações, conflitos, saber se comunicar, saber ouvir, flexibilidade, adaptação, autocrítica, liderança, etc.

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

4.4.1 Competências Sociais

A Controladoria como área de conhecimento, é considerada como um conjunto de princípios, procedimentos e métodos, proveniente de outras ciências, como contabilidade,

economia e administração, e se preocupa com a orientação dos gestores das empresas com o objetivo de alcançar maiores rendimentos (NASCIMENTO; REGINATO, 2010).

Lunkes e Schnorrenberger (2009) descrevem que a Controladoria estabelece os seguintes requisitos básicos de atuação: planejamento e controle; as relações das informações; a relação humana que deve ser considerada; e a cobrança de resultados deve estar atrelada aos instrumentos utilizados, considerados como sistemas vitais das organizações.

Assim, as competências sociais que relacionadas a relações e interação pessoal, trabalho em equipe, negociações, conflitos, saber se comunicar, saber ouvir, flexibilidade, adaptação, autocrítica, liderança, etc., as quais envolvem diretamente relacionamento com os gestores e membros da organização, além dos membros externos que com ela se relacionam.

Em relação às Competências Sociais, em um total de 18 apresentadas, nenhuma deixou de ser citada pelos coordenadores como utilizadas na formação de seus discentes. E ao mesmo tempo, nenhuma delas foi citada como utilizada por todos os cursos.

A competência social Postura proativa e realizadora foi a mais utilizada nos Projetos Pedagógicos dos cursos estudados, segundo seus coordenadores, em 9 dos 10 analisados. Seguida por Capacidade de análise e síntese que é utilizada em 7 cursos e Liderança para gerir pessoas e Habilidade de negociação em 6 cursos. As demais, são abordadas em menos da metade dos cursos.

Isso vem confirmar que os cursos de pós-graduação *lato sensu* em Controladoria estão preocupados em inserir em seu Projeto Pedagógico conteúdos que proporcionem o aprendizado das competências sociais aos seus discentes e possíveis futuros *controllers*. Corroborando com o que diversos autores defendem do caráter de apoio à gestão de pessoas, motivação, incentivo e aperfeiçoamento pessoal, bem como busca por harmonizar as informações para melhor desempenho e resultados, como Lunkes e Schonorrenberger (2009)

Dentre as 8 Competências Sociais mais utilizadas, destacam-se: Postura proativa e realizadora foi citada por 9 IES, seguida por Capacidade de análise e síntese citada por 7 IES, e Liderança para gerir pessoas e Habilidade de negociação citada por 6 IES.

Atingiram um percentual de 50% de uso nos cursos de pós-graduação *lato sensu* em Controladoria estudados, as seguintes competências sociais: Busca o autodesenvolvimento, Capacidade de autocrítica, Comunica-se, na forma escrita, com clareza e objetividade e Comunica-se, na forma oral com clareza e objetividade.

Essas Competências Sociais salientadas são também citadas por autores estudados no referencial teórico, salientando Lunkes e Schnorrenberger (2009) quando descrevem que a Controladoria estabelece requisitos básicos de atuação e destacam: as relações das

informações, que devem ser compreendidas em dimensão sistêmica e a relação humana que deve ser considerada como sistemas vitais das organizações.

Realizando uma análise mais detalhada por IES, inicialmente pode-se identificar que a IES 7, privada com 20 anos em que o curso está em funcionamento, foi a única em que o coordenador afirmou que todas as 18 competências sociais são abordadas no curso que coordena.

As IES 1 e 9, ambas universidades, sendo uma pública e outra privada, oferecem na formação dos alunos dos cursos de pós-graduação *lato senso* em Controladoria estudados, 14 das 18 competências sociais elencadas, segundo os coordenadores. Interessante salientar que as competências que não são abordadas nos dois cursos são as mesmas: Capacidade de adaptação às mudanças ou novas situações; Capacidade de prever e solucionar problemas interpessoais; Capacidade de formar equipes cooperativas e comprometidas e Habilidade de negociação.

A IES 8, privada e com o curso de pós-graduação *lato senso* em Controladoria funcionando há 10 anos, seu coordenador afirmou que engloba 10 das 18 competências sociais elencadas em seu Projeto Pedagógico. Não utiliza: Capacidade de adaptação às mudanças ou novas situações; Interação com as pessoas; Comunica-se com clareza e objetividade na forma escrita e oral; Flexibilidade nas relações interpessoais; Ser persistente e não desistir frente aos obstáculos e Tolerância à pressão.

As demais IES analisadas os coordenadores dos cursos de pós-graduação *lato senso* em Controladoria estudados utilizam as competências sociais em bem menor proporção na formação dos seus alunos.

Quadro 12 - Competências Sociais abordadas nos dos cursos de pós-graduação *lato senso* em Controladoria estudados

Competências Sociais abordadas na formação dos cursos estudados	Utilização por IES										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Busca o autodesenvolvimento	x					x	x	x	x		5
Capacidade de adaptação às mudanças ou novas situações		x					x				2
Capacidade de prever e solucionar problemas interpessoais							x	x		x	3
Capacidade de análise e síntese	x		x	x	x		x	x	x		7
Capacidade de autocrítica	x					x	x	x	x		5
Capacidade para ouvir os outros	x						x		x		3
Capaz de formar equipes cooperativas e comprometidas		x					x	x			3
Liderança para gerir pessoas	x	x					x	x	x	x	6

Interação com as pessoas	x					x	x		x		4	
Comunica-se, na forma escrita, com clareza e objetividade	x	x						x		x	x	5
Comunica-se, na forma oral com clareza e objetividade	x	x						x		x	x	5
Estimula o aprendizado e o desenvolvimento da equipe	x							x	x	x		4
Flexibilidade nas relações interpessoais	x	x						x		x		4
Gerencia conflitos no ambiente de trabalho	x							x	x	x		4
Habilidade de negociação				x	x	x	x	x	x			6
Ser persistente e não desistir frente aos obstáculos	x							x		x		3
Postura proativa e realizadora	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		9
Tolerância a pressão	x							x		x		3
Total	14	7	3	3	3	5	18	10	14	4		

Fonte: dados da pesquisa

4.4.2 Competências de Negócios

As Competências de Negócios estão relacionadas a conhecimentos, habilidades e ações de interação da empresa com o ambiente, pensar estrategicamente as oportunidades do mercado e suas exigências e ameaças.

Nenhum dos cursos estudados utiliza todas as competências de negócio listadas. Os cursos das IES 1 (universidade privada), 8 (faculdade privada) e 9 (universidade pública) são as que utilizam o maior número de competências de negócios, em um total de 8 delas.

Entre relação às 13 Competências de Negócios relacionadas, Gestão de Recursos financeiros foi citada por todos os coordenadores como utilizadas na formação dos seus discentes de Controladoria. Isto vem a corroborar com o que a maioria dos estudiosos da área defendem como competência dos *controllers*, dentre eles Borinelli (2006), Nascimento e Reginato (2010), Oliveira (2009) e Lunkes e Schnorrenberger (2009).

A competência Orientar para resultados foi citada por 8 coordenadores como inserida na formação de seus discentes, seguida pelas seguintes competências de negócios que são utilizadas por 6 cursos: Realizar o planejamento organizacional, Capacidade de tomar decisão com imparcialidade, Melhoria continua e Busca por inovação, Foco na qualidade em todas as decisões.

Interessante salientar que as competências de negócios, Administrar e organizar o tempo das atividades e Preocupação com segurança e saúde, não são abordadas nos Projetos Pedagógicos de nenhuma das instituições investigadas. Já a competência de negócio Orientação para o cliente foi citada por apenas uma IES.

Quadro 13 - Competências de Negócios abordadas nos dos cursos de pós-graduação *lato sensu* em Controladoria estudados

Competências de Negócios	IES										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Responsabilidade socioambiental	x		x					x	x		4
Administrar e organizar o tempo das atividades											0
Elaborar o planejamento Organizacional		x		x	x	x		x		x	6
Gestão de Recursos financeiros	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
Orientar para resultados	x	x	x	x	x			x	x	x	8
Pensar e agir estrategicamente	x	x					x		x		4
Saber orientar os funcionários	x								x		2
Criatividade para solucionar os problemas			x	x	x	x					4
Capacidade de tomar decisão com imparcialidade	x	x					x	x	x	x	6
Melhoria contínua e busca por inovação	x	x				x	x	x	x		6
Foco na qualidade em todas as decisões	x	x	x			x		x	x		6
Orientação para o cliente								x			1
Preocupação com segurança e saúde											0
Total	8	7	5	4	4	5	4	8	8	4	

Fonte: dados da pesquisa

Essas competências de negócios estão em consonância com o que diversos autores estudados pregam para a atuação dos *controllers* como Padoveze (2003), Koliver (2005), Barreto (2008), Ribeiro (2008) e Oliveira (2015) os quais que defendem que o *controller* deve exercer influência junto aos demais gestores da empresa, através de seu conhecimento da ciência da gestão econômica, financeira monitoramento dos sistemas de informações gerenciais e apoio aos gestores. Então a cultura organização influencia na atuação do *controller*, quando ele é responsável por planejar e controlar, pela gestão dos recursos financeiros, elaboração de relatórios de apoio à decisão gerencial, com ações de controle interno, de risco e gestão das informações.

4.4.3 Competências Técnicas ou Técnico-profissionais

As Competências técnico-profissionais são relacionadas aos conhecimentos e habilidades técnicas específicas e indispensáveis a atuação do *controller* e experiência na área de atuação.

Foram listadas para os coordenadores dos cursos de pós-graduação *lato sensu* em Controladoria 27 competências técnicas que deveriam fazer parte da formação dos discentes desses cursos, baseadas no levantamento bibliográfico realizado para este estudo.

A primeira observação a ser feita é de que todas as 27 competências técnicas listadas são utilizadas por pelo menos uma das IES.

Conhecimento na área financeira é a competência técnica que mais é abordada nos cursos estudados, tendo 8 coordenadores afirmados que ela compões a grade curricular do curso que coordena.

A competência técnica Desenvolve análise financeira foi a segunda competência técnica mais utilizada por 7 cursos estudados para a formação dos discentes em Controladoria.

As competências técnicas utilizadas por 6 dos 10 cursos estudados foram: Conhecimento na área contábil, Controlar sistemas contábeis, Otimizar os resultados econômicos da empresa e realizar análise econômica/financeira.

Todas as demais competências técnicas apresentadas não obtiveram maioria em termos de uso nos cursos estudados.

Interessante salientar que a competência técnica que menos apareceu no resultado da pesquisa foi a de Administração das obrigações para com terceiros com apenas 1 curso utilizando-a.

Esses achados deste trabalho também foram citados por Leal e Botinha (2014), quando ressaltam que o *controller* é responsável não só por disponibilizar informações de origem financeira nas empresas, mas também manter a administração informada sobre os aspectos internos e externos da organização. Bem como autores estudados, dentre eles destacam-se Ribeiro et al. (2008), Anthony e Govindarajan (2002), Oro et al. (2014), dentre outros.

Calijuri (2005) salienta que é importante para identificar as competências atribuídas à formação do controller e sugere que para este profissional exercer um cargo de múltiplas atividades é exigido um conhecimento maior do que se é adquirido em um curso de graduação.

Em termos das IES, a 1 (universidade privada, com curso funcionando há 10 anos); a IES 2 (faculdade privada e curso funcionando há 4 anos); e a IES 9 (universidade pública estadual) foram as que seus coordenadores afirmaram usar 22 das 27 competências técnicas listadas.

Contudo, é um pouco preocupante que cinco cursos das IES 3,4,5,6 e 7 segundo seus coordenadores só englobam nos conteúdos de seus cursos de 3 a 5 competências técnicas, com preponderância na área contábil, econômica e financeira.

Diante do exposto, os coordenadores dos cursos de pós-graduação *lato sensu* em Controladoria afirmaram que a formação técnica dos seus alunos é mais voltada a área contábil, econômica e financeira, o que também afirmam autores de que o *controller* é um profissional que executa muitas atividades diferentes, e apoiam a gestão organizacional, como Catelli (2007), Souza e Borinelli (2009) e Lourensi e Beuren (2011). Resumindo, Oliveira (2009, p. 16) defende que a Controladoria é responsável por: “colaborar na formação das estratégias; organizar, analisar e apresentar dados coletados; elaborar informações relevantes à administração; e gerar modelos decisórios coerentes e consistentes com a missão e visão da empresa”.

Quadro 14 - Competências Técnicas utilizadas na formação dos discentes dos cursos de pós-graduação *lato sensu* em Controladoria estudados

Competências Técnicas	IES										total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Competências Técnicas											
Acompanhamento geral das atividades dos demais setores		x			x						2
Administração de recursos disponíveis e realizáveis	X								x		2
Conhecimento na área contábil	X	x	x	x				x	x		6
Capacidade de fornecer os dados contábeis oportunos e precisos	X	x					x	x	x		5
Controlar sistemas contábeis	X	x			x		x	x	x		6
Desenvolver análise de risco	X	x						x	x	x	5
Elaboração das diretrizes de controles internos	X	x						x	x	x	5
Elaboração de Budget (orçamento anual)		x								x	2
Verificar a consistência e a viabilidade dos planos	X				x				x		3
Gerenciar indicadores de performance	X	x				x	x		x		5
Prover suporte informacional à gestão empresarial	X	x						x	x	x	5
Supervisão das atividades nas áreas de custos	X	x						x	x		4
Supervisionar a escrituração		x						x			2
Administração das obrigações para com terceiros		x									1
Agir como consultor interno em todas as áreas	X								x		2
Conhecimento na área fiscal	X	x						x	x		4
Conhecimento na área financeira	X	x	x	x		x		x	x	x	8
Conhecimento técnico do setor de controladoria / controles gerais		x						x			2
Coordenar e reportar dados relevantes	X	x					x		x		4
Desenvolver análise financeira	X	x	x	x	x	x			x		7
Elaborar a previsão de receitas	X	x							x		3
Elaborar políticas e orçamentos	X	x							x	x	4
Otimizar os resultados econômicos da empresa	X	x	x	x				x	x		6
Realizar Análise econômica/ financeira	X	x	x	x				x	x		6
Realizar o acompanhamento técnico dos projetos	X								x		2
Supervisionar a contabilidade	X	x						x	x		4

Supervisionar o funcionamento de todos os setores	X								x		2
Total	22	22	5	5	4	3	4	14	22	10	

Fonte: dados da pesquisa

5. CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES DO ESTUDO

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

Não existe no Brasil um curso de graduação específico de Controladoria. O que se identifica são disciplinas da área, inseridas nas grades curriculares de cursos como Administração, Economia e principalmente Ciências Contábeis. Mas para atender a necessidade de especialização na área, muitas instituições de ensino superior passaram a oferecer cursos de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu* na área de controladoria.

Portanto, conhecer as competências que são abordadas nos conteúdos programáticos dos cursos de pós-graduação em Controladoria *lato sensu* presenciais em Pernambuco foi o objetivo deste trabalho.

A pesquisa foi desenvolvida para investigar quais as principais competências individuais que são consideradas como essenciais na formação em Controladoria, a partir da visão dos coordenadores dos cursos estudados.

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

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

O perfil dos coordenadores dos cursos de pós-graduação em controladoria revela uma maioria de homens, experientes, acima dos 51 anos, com graduações diversas e formação em nível de mestrado, principalmente na área de Administração.

Os cursos estudados não definem público alvo específico, em maioria, sendo aberto a profissionais e gerentes das mais variadas áreas, o que amplia o interesse para participação discente. As instituições de ensino estudadas têm como objetivo, especializar profissionais para que estejam aptos a trabalhar na área de controladoria. Para isso oferecem durante o curso o desenvolvimento de um rol de competências investigadas neste trabalho.

As Competências Sociais mais abordadas no decorrer dos cursos para a formação dos *controllers* são: postura proativa e realizadora, capacidade de análise e síntese, liderança para gerir pessoas e habilidade de negociação.

Entre as Competências de Negócios relacionadas, as que obtiveram maior frequência de uso nas disciplinas dos cursos estudados foram: gestão de recursos financeiros, orientar para resultados, realizar o planejamento organizacional, capacidade de tomar decisão com imparcialidade, melhoria continua e busca por inovação, e foco na qualidade em todas as decisões.

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

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

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

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

cursos, responsáveis pela formação das competências dos *controllers* em Pernambuco, bem como novos estudos comparativos em realidades de outros estados brasileiros poderiam ser desenvolvidos para a ampliação dos achados de pesquisa na área de Controladoria e formação profissional dos profissional da área.

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

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

BARBOSA, A. C. Q. Utopia com os pés no chão? A gestão de competências pela perspectiva social: experiências setoriais no Brasil. In: ENCONTRO DA ANPAD – Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

CINTRA, L. P. Inovação, competências e desempenho organizacional - articulando construtos e sua operacionalidade. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 31-60, 2012.

BARRETO, Maria da Graça Pitiá. **Controladoria na gestão: a relevância dos custos da qualidade**. São Paulo: Saraiva, 2008.

BECKER, G. V. Trajetória de formação e desenvolvimento de competências organizacionais da Muri Linhas de Montagem. 2004. **Tese** (Doutorado em Administração) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2004.

BEUREN, Ilse Maria; ALMEIDA, Dalci Mendes. Impactos da implantação das normas internacionais de contabilidade na controladoria: um estudo à luz da teoria da estruturação em uma empresa têxtil. **Revista de Administração**, v. 47, n. 4, p. 653-670, 2012.

BERNSTORFF, V. H. Como a organização do trabalho afeta a avaliação de desempenho 360 graus por competência individual? In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. p. 1-16.

BERTOLINI, Adriana Locatelli; MACKE, Janaina. ELEMENTOS DA COMPETÊNCIA COLETIVA DO SETOR VITIVINÍCOLA DA SERRA GAÚCHA (RS/BRASIL). **Perspectivas Contemporâneas**, v. 9, n. 1, p. 115-136, 2014.

BITTAR, Mariluce; OLIVEIRA, José Ferreira de; MOROSINI, Marília. **Educação superior no Brasil: 10 anos pós-LBD**. Brasília: INEP, 2008.

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

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências ou gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan/mai. 2001.

CALLADO, Antônio André Cunha; AMORIM, Tânia Nobre Gonçalves Ferreira. Competências da Função de Controller em Hotéis de Grande Porte da Região Metropolitana do Recife. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 5, n. 2, p. 57-73, 2017.

CALIJURI, Mônica Sionara Schpallir. **O Papel do Controller: Um estudo no contexto brasileiro**. São Paulo, 2005.

CANZIANI, Isabela Faraco Siqueira. Evasão dos cursos de pós-graduação *lato sensu* (2010-2014) da Universidade do Sul de Santa Catarina / Unisul – Campus Sul, **Dissertação** do Mestrado da Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação – Mestrado Profissional em Administração Universitária. Tubarão, Florianópolis, SC, 2015.

CISLAGHI, Renato. **Um modelo de sistema de gestão do conhecimento em um framework para a promoção da permanência discente no ensino de graduação**. Florianópolis: UFSC, 2008.

CARDOSO, R. L. Competências do Contador: Um estudo empírico. 2006. 169 f. **Tese** de Doutorado em Ciências Contábeis – Departamento de Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

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

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

DALMACIO, Flávia Zóboli; BISPO, Jorge de Souza; FORMIGONI, Henrique; CALIJURI, Mônica SionaraSchpallir; **Aderencia entre o conceito e a prática das funções atribuídas ao controller: um estudo no contexto brasileiro**. São Paulo, Atlas, 2012.

DE MENEZES DUARTE, André Luiz; LIMA, Reginaldo de Jesus Carvalho; MACCARI, Emerson Antonio. Universidade corporativa e desenvolvimento de competências: estudo em uma rede de concessionárias do setor automotivo. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 9, n. 4, p. 738-755, 2016.

DE MEIRELLES JUNIOR, Julio Candido. **A Controladoria Como Estratégia Empresarial**. São Paulo, Atlas, 2009.

DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**, São Paulo, Atlas, 2004.

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

FÁVERO, R. V. M. Dialogar ou evadir, eis a questão!: um estudo sobre a permanência e a evasão na educação a distância. 2006. 169 f. **Dissertação** (Mestrado em educação) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

FERREIRA, A. B. de H. **Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. São Paulo: Editora Positivo, 2010.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Ed. Especial, n. 188, p.183-196, 2001.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias Empresariais E Formação de Competências: Um Quebra-cabeça Caleidoscópico Da Indústria Brasileira**. São Paulo, Editora Atlas, 2000.

FLESCH, Valdenir. Controladoria como suporte de gestão das indústrias moveleiras na Região Oeste de Santa Catarina. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 9, n. 27, p. 79-92, 2010.

FREZATTI, Fábio; ROCHA, Welington; NASCIMENTO, Artur Roberto; JUNQUEIRA, Emanuel. **Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**. São Paulo: Atlas, 2009.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FONSECA, Marília ; FONSECA, Dirce Mendes da. A gestão acadêmica da pós-graduação lato sensu: o papel do coordenador para a qualidade dos cursos. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 151-164, jan./mar. 2016.

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

GARCIA, Maurício. **Gestão profissional em instituições privadas de ensino superior: um guia de sobrevivência para mantenedores, acionistas, reitores, pró-reitores, diretores, coordenadores, gerentes e outros gestores institucionais**. Espírito Santo: Hoper, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995a.

HANSSON, J. Total QualityManagement – aspects of implementation and performance. Investigations with a focus on small organizatios. 2003. **Doctoral Thesis**. Department of Business Administration and Social Science.

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

KLEIN, Maria Josefina; BITENCOURT, Claudia. A emergência das competências coletivas a partir da mobilização de diferentes grupos de trabalho. **Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 63, 2012.

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

KÜPPER, Axel. Location-based services. **Fundamental and operation**, John Willey & Sons, Ltd, 2005.

DE SOUZA LIBÂNIO, Cláudia; AMARAL, Fernando Gonçalves. Competências e Interações na Gestão de Design. **Brazilian Business Review**, v. 13, n. 6, p. 197, 2016.

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

LEITE, M. T. S. Desenvolvimento de competências gerenciais e aprendizagem experiencial: um estudo entre os gerentes de agência do Banco do Brasil no Estado do Ceará. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. **Anais...São Paulo: ANPAD**, 2009. P. 1-15.

LIBÂNIO, de Souza Cláudia; AMARAL, Fernando Gonçalves. Competências e Interações na Gestão de Design. **Brazilian Business Review**, v. 13, n. 6, p. 197, 2016.

LOURENSI, Adriano; BEUREN, Ilse Maria. 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, Rogério João; GASPARETTO, Valdirene; SCHNORRENBARGER, Darci. Um estudo sobre as funções da controladoria. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 4, n. 10, p. 106-126, 2010.

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

MACIEL, Lucas Fernandes; LIMA, Robernei Aparecido. O perfil ideal do controller nas condições que se apresentam o mercado de trabalho no Brasil. **Anais do Seminário USP de Controladoria e Contabilidade**, n. 11, 2011.

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

MAMBRINI, Ariovaldo; BEUREN, Ilse Maria; COLAUTO, Romualdo Douglas. A controladoria como unidade administrativa de suporte ao processo de gestão. In: **Anais** do Seminário USP de Controladoria e Contabilidade, 2., 2002, São Paulo.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo, Atlas, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Cleidis Beatriz Nogueira. Evasão de alunos nos cursos de graduação em uma instituição de ensino superior. 2007. 116f. **Dissertação** (Mestrado Profissional em Administração) - Fundação Doutor Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2007.

MELO, D. L. S. et al. Controladoria: um estudo bibliométrico dos artigos publicados em periódicos avaliados pela CAPES. In: IX Congresso Nacional de Excelência em Gestão. **Anais...**, CNEG. Rio de Janeiro/RJ, 2013.

MICHAUX, V. Articuler les compétences individuelle, collective, organisationnelle et stratégique les éclairages de la théorie des ressources et du capital social. In: RETOUR, D.; PICQ, T.; DEFELIX, C. (Eds.). **Est on des co tences: nouvelles relations nouvelles dimensions**. Paris: Vuibert, 2009. p.13-33.

MILLS, J., PLATTS, K., BOURNE, M. **Competing through competences**. London: Hodder & Houghton, 2002.

MOLON DA SILVA, F. O que sabemos sobre competências coletivas? In: XXXVI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, **Anais...**, 2012, Rio de Janeiro: Anais Eletrônicos, 2012.

MORAES, Valéria S de. As políticas públicas educacionais para a pós-graduação lato sensu no Brasil: tendências atuais. In: ENCONTRO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO COMPARADA, 5., Belém. **Encontro...** Belém: SBEC, 2010.

MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MURARO, MIRNA; TRENTIN, JUCILEI; ROTA, DIOGO. **XV CONVENÇÃO DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL 26 a 28 de agosto de 2015**–Bento Gonçalves-RS.

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

OLIVEIRA, Luis Martins; PEREZ, Jr.; Jose Hernandez, SILVA; Carlos Alberto Santos. **Controladoria Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica. Textos e Casos Práticos com Solução**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Elaine Rosa de et al. **A formação do Controller: contribuição para a formação do Controller a partir do curso de Graduação em Ciências Contábeis**. 2015.

ORO, Ieda Margarete; MARIA BEUREN, Ilse; DA SILVA CARPES, Antonio Maria. Competências e habilidades exigidas do controller e a proposição para sua formação acadêmica. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 24, n. 1, 2013.

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

PERIN, M. G.; SAMPAIO; BECKER. O impacto da formação gerencial no desempenho organizacional à luz da abordagem de competências. **Brazilian Business Review**, Vitória, v. 6, n. 1, p. 104-120, abr. 2009.

PLETSCH, Caroline Sulzbach et al. Perfil da Evidenciação Ambiental das Empresas Listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 25, n. 3, p. 57-77, 2015.

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

RETOUR, D.; KROHMER, C. La compétence collective comme maillon clé de la gestion des competences. In: DEFELIX, C.; KLASFERD, A.; OIRY, E. **Nouveaux regards sur la gestion des compétences**. Paris: Vuibert, 2006. p.149-183.

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

RIBEIRO, R. R. M. *et al.* Contabilidade Gerencial: análise da cientificidade e da metodologia dos artigos publicados no ENANPAD e ANPCONT. **Revista Capital Científico**. v.13, n.1, p. 26-40, jan-mar, 2015.

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

SANT'ANNA, Anderson S. Profissionais mais competentes, políticas e práticas de gestão mais avançadas? **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 7, n. 1, art. 1, p. 1-26, jan./jun. 2008.

SCHLICKMANN Raphael; MELO, P. A. **Administração universitária: em busca de uma epistemologia**. Avaliação, Campinas, v. 7, n.1, 2012.

SCHNORRENBERGER, Darci; RIBEIRO, Lisa M. Seixas; LUNKES, Rogerio Joao; GASPARETT, Valdirene. Perfil do Controller em empresas de médio porte da Grande Florianópolis. **Anais ... do XIV Congresso Brasileiro de Custos**, capa 2007.

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

SILVA, Manoel Regis; BRAGA, Maria Elizabeth B. P. Causas e consequências da evasão escolar na Escola Normal Estadual Professor Pedro Augusto de Almeida – Bananeiras / PB. 2014. 20 f. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Especialização em Gestão Pública Municipal) - Universidade Aberta do Brasil / Universidade Federal da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Economia, Paraíba, 2014.

SOUZA, Bruno C.; BORINELLI, Márcio L. **Controladoria**, e-book, São Paulo: IESD, 2009.

TAKATORI, Ricardo Sussumu. GESTÃO ESTRATÉGICA: A NECESSIDADE DE REVER O MODELO DE CONTROLADORIA PARA ATENDER AS NOVAS NECESSIDADES DOS AGENTES DE MERCADOS STAKERHOLDERS. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2004.

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

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

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

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

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

APÊNDICE

PESQUISA DE CAMPO

1 - PERFIL DO CURSO: Título do curso: _____
 Tempo de funcionamento: _____ anos Número de turmas concluídas: _____
 Máximo de alunos por turma: _____ Número médio de concluintes por turma?

 Quais os principais motivos para desistência do curso? _____

2- PERFIL DO COORDENADOR DO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO NA ÁREA DE CONTROLADORIA:

Título do Cargo: _____ Gênero: () Masculino () Feminino
 Há carga horária específica para a coordenação? () não () sim, Qual? _____
 Faixa Etária: () Até 30 () De 31 a 40 () De 41 a 50 () De 50 a 60 () mais de 60
 Nível de escolaridade: Graduação em: _____
 Pós-Graduação em: _____
 Experiência como coordenador de curso: _____ anos em graduação _____ em lato sensu
 _____ em stricto sensu
 Experiência como professor: _____ anos em graduação _____ em lato sensu _____
 em stricto sensu

3. PERFIL DO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU NA ÁREA DE CONTROLADORIA:

Carga horária total do curso: _____ horas
 Há público alvo específico para ingresso no curso? () não () sim, Qual? _____

 Quantas disciplinas são ofertadas? _____ Carga horária de cada uma?

 Há disciplinas optativas? () não () sim, Quais? _____
 Exige trabalho de conclusão? () não () sim, individual? () não () sim
 Há carga horária do trabalho de conclusão de curso mínima exigida? () não () sim, Qual?

 A orientação do trabalho de conclusão é responsabilidade da coordenação? () sim () não,
 Quem faz a orientação dos alunos? _____
 Há carga horária mínima de orientação exigida do trabalho de conclusão? () não () sim, Qual?

 Há horário específico de orientação na grade de horários regular do curso? () não () sim,
 Qual? _____

4 – DETALHAMENTO DAS DISCIPLINAS DO CURSO

A seguir estão listadas várias disciplinas que identificamos como ofertadas em cursos de pós-graduação na área de Controladoria. Favor marcar se são ou não oferecidas no curso que você coordena e a carga horária das que você oferta em seu curso.

Oferece as disciplinas a seguir?	Não	Sim	Carga horária?
Análise das Demonstrações Contábeis			
Análise de Investimento e Financiamento			
Auditoria			

Contabilidade de Custos			
Contabilidade Decisorial			
Contabilidade financeira			
Controladoria			
Controladoria Orçamentária			
Controladoria Organizacional			
Direito Comercial e Tributário			
Finanças corporativas			
Gestão da Produção			
Gestão da Qualidade Total			
Gestão de Custos			
Gestão de Projetos			
Gestão e análise de risco			
Orçamento e controle			
Planejamento e Controle Tributário			
Planejamento Estratégico			

Cite as disciplinas que você oferece em seu curso e não foram listadas acima:

Disciplinas	Carga horária?

5. NESTE ESTUDO ESTAMOS UTILIZANDO A CLASSIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS DE FLEURY E FLEURY (2001, 2009), QUE AS CLASSIFICAM EM TRÊS CATEGORIAS:

a) COMPETÊNCIAS DE NEGÓCIOS (relacionadas a conhecimentos, habilidades e ações de interação da empresa com o ambiente, pensar estrategicamente as oportunidade, ameaças e exigências do mercado, elaborar planejamento, analisar clientes e concorrentes, qualidade dos resultados, busca por inovação, melhoria contínua, gestão dos recursos financeiros, etc);

LISTE AS COMPETÊNCIAS DE NEGÓCIOS QUE SÃO ABORDADAS NO CONTEÚDO PROGRAMÁTICO DE SEU CURSO, AS QUAIS VOCÊ CLASSIFICA COMO ESSENCIAIS À FORMAÇÃO DE UM CONTROLLER .

b) COMPETÊNCIAS TÉCNICO-PROFISSIONAIS (conhecimentos e habilidades técnicas específicas e indispensáveis à atuação do *controller* e experiência na área de atuação). **LISTE AS COMPETÊNCIAS TÉCNICO-PROFISSIONAIS QUE SÃO ABORDADAS NO CONTEÚDO PROGRAMÁTICO DE SEU CURSO, AS QUAIS VOCÊ CLASSIFICA COMO ESSENCIAIS À FORMAÇÃO DE UM CONTROLLER.**

c) **Competências Sociais** (relações e interação das pessoas no trabalho, trabalho em equipe, negociações, conflitos, saber se comunicar, saber ouvir, flexibilidade, adaptação, autocrítica, liderança, etc.) **LISTE AS COMPETÊNCIAS SOCIAIS QUE SÃO ABORDADAS NO CONTEÚDO PROGRAMÁTICO DE SEU CURSO, AS QUAIS VOCÊ CLASSIFICA COMO ESSENCIAIS À FORMAÇÃO DE UM *CONTROLLER*.**