

# HABILIDADES E COMPETÊNCIAS DO CONTROLLER: UM ESTUDO COM ALUNOS DE CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA

## ABILITIES AND COMPETENCES OF THE CONTROLLER: A STUDY WITH STUDENTS WHO ARE ATTENDING POST-GRADUATION COURSES WITH EMPHASIS IN CONTROLLING

### JAQUELINE GOMES RODRIGUES DE ARAÚJO

Mestranda do Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós Graduação em Ciências Contábeis UNB/UFPB/UFRN. **Endereço:** Rua São Pedro, nº 562, Bairro Popular | 58.301-250 Santa Rita/PB | Brasil.  
**E-mail:** [jgr\\_jaque@hotmail.com](mailto:jgr_jaque@hotmail.com)

### ALDO LEONARDO CUNHA CALLADO

Professor da Universidade Federal da Paraíba e do Programa Multinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis UnB/UFPB/UFRN. **Endereço:** Rua Débora da Silva Braga, nº 075, Apto-902, Aeroclub | João Pessoa-PB | 58.036-843 | Brasil.  
**E-mail:** [aldocallado@yahoo.com.br](mailto:aldocallado@yahoo.com.br)

### BRASILIANA SULAMITA B. CAVALCANTI

Mestranda do Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós Graduação em Ciências Contábeis UNB/UFPB/UFRN. **Endereço:** Rua Genivaldo Correia Lima, 29, Edifício Residencial Matheus | Bloco- B, aptº 107 | Jardim Cidade Universitária | 58051-615 | João Pessoa/PB | Brasil.  
**E-mail:** [bsbc39@gmail.com](mailto:bsbc39@gmail.com)

## RESUMO

O objetivo deste estudo foi identificar quais habilidades e competências são desenvolvidas em cursos de pós-graduação (*lato sensu*) com ênfase em controladoria, que estão relacionadas com o perfil contemplado na literatura para o profissional *controller*. A pesquisa tem como base teórica os estudos desenvolvidos por Baruch e Peiperl (2000), Baruch e Lemming (2001) e Baruch *et al.* (2003), acerca das competências e habilidades desenvolvidas a partir de cursos de pós-graduação (*Master of Business Administration* – MBA). Quanto às competências específicas do *controller*, a investigação se fundamentou em estudos desenvolvidos por Kester (1928), Moseley e Henning (1970), Martin (2002), Anthony; Govindarajan (2002); Horngren; Sundem e Stratton (2004). A pesquisa caracteriza-se como exploratória e quantitativa. Os dados foram coletados por meio da aplicação de um questionário estruturado com estudantes de cursos pós-graduação na cidade de João Pessoa/PB. O estudo indica quais competências foram notadas como mais desenvolvidas, dentre as quais se destacam: habilidades financeiras, de avaliação econômica, habilidades associadas à contabilidade e planejamento estratégico. Os resultados contribuem para fortalecer o pensamento de que um curso de pós-graduação pode adicionar valor aos graduados, tornando-os mais preparados para as demandas do mercado.

**Palavras-Chave:** Habilidades. Competências. *Controller*.

Submissão em 01/08/2013. Revisão em 22/01/2014. Aceito em 20/02/2014.

## ABSTRACT

The main objective of this study was to identify which abilities and competences are developed in post-graduation (sense) courses with emphasis in controlling, which are related to the profile contemplated in the literature for the professional controller. The research is based on theoretical studies developed by Baruch and Peiperl (2000), Baruch and Lemming (2001) and Baruch et al (2003), about the skills and abilities developed from graduate courses (Master of Business Administration - MBA). As the specific skills of the controller, the research was based on studies conducted by Kester (1928), Moseley and Henning (1970), Martin (2002), Anthony; Govindarajan (2002); Horngren; Sundem and Stratton (2004). The research is characterized as exploratory and quantitative. The data were collected through a structured questionnaire applied for students of post-graduation courses in the city of João Pessoa/PB. The study indicates which competences were perceived as better developed, among which are: financial skills, economic evaluation, abilities related to accounting and strategic planning. The results contribute to strengthen the thought that a post-graduation course can add value to graduates, making them more prepared for the market demand.

**Keywords:** Abilities. Competences. Controller.

## 1 INTRODUÇÃO

A complexidade observada no ambiente dos negócios é um dos fatores que impulsionam o desenvolvimento da controladoria no contexto organizacional, dada a necessidade do desenvolvimento de sistemas de controles gerenciais mais efetivos. Este fator também foi determinante para as mudanças ocorridas na função do profissional *controller* nas últimas cinco décadas, sendo perceptível sua evolução como reflexo dessa complexidade (CALIJURI et al., 2005).

A literatura aborda a figura do *controller* como peça estratégica dentro das organizações (SIQUEIRA; SOLTELINHO, 2001), considerado por Tung (1980) como um executivo de *staff*, com a importante função de obter e interpretar informações úteis na formulação das políticas empresariais, sendo também responsável pela execução dessas políticas. Ressalta-se ainda que o *controller* precisa ter uma visão estratégica e conhecimentos multidisciplinares, condizentes com a abrangência, a complexidade do ambiente de negócios e com as exigências inerentes à sua função.

Esse cenário evolutivo torna imprescindível a qualificação dos profissionais da área de controladoria, considerado o novo perfil que está sendo exigido pelo mercado, onde as empresas cobram a efetividade dos conhecimentos adquiridos e sua aplicabilidade em situações empresariais dinâmicas (FREZATTI; KASSAI, 2003).

Observa-se que esse cenário favorece o desenvolvimento dos cursos de pós-graduação, dentre eles os voltados à controladoria, visto que possuem o objetivo de trabalhar e desenvolver habilidades e competências necessárias à formação de um profissional especializado, conforme as demandas de mercado.

Boyatzis e Renio (1989) reconheceram a importância do estudo das competências em um contexto de pós-graduação (*Master of Business Administration - MBA*). Além desse, vários outros estudos, contemplando o cenário internacional, evidenciaram competências e habilidades adquiridas a partir da conclusão de cursos de pós-graduação (BARUCH; PEIPERL, 2000; BARUCH; LEMMING, 2001; BARUCH et al., 2003; STURGES et al., 2003; SULAIMAN; MOHEZAR, 2008). Tais estudos indicaram em seus resultados que o Curso de MBA atinge o seu principal objetivo, qual seja, o de melhorar as competências dos graduados.

Segundo Baruch e Lemming (2001), um curso de pós-graduação consegue agregar valor aos seus participantes ao proporcionar-lhes competências e capacidades relevantes para o desenvolvimento de sua carreira. Com o intuito de verificar se essa assertiva se aplica ao cenário brasileiro, considerando que a controladoria tem papel proeminente nas organizações, este artigo traz a seguinte questão de pesquisa: **as habilidades e competências desenvolvidas nos cursos de pós-graduação em Controladoria, em IES localizadas na cidade de João Pessoa (PB), são condizentes com o perfil traçado pela literatura para o profissional controller?**

Como este estudo terá o enfoque na avaliação das competências e habilidades desenvolvidas em cursos de pós-graduação em controladoria, sua relevância consiste em poder indicar a necessidade de mudanças no ensino da contabilidade voltadas ao usuário interno, a partir do conhecimento de como estão sendo preparados os profissionais para responder às demandas de mercado.

É importante ressaltar que o desenvolvimento do ensino é algo que tem recebido considerável atenção das pesquisas internacionais nos últimos anos. No

Brasil, estudos desenvolvidos sobre essa temática abordam competências do profissional contador (CARDOSO; RICCIO, 2005; MACHADO; CASA NOVA, 2007) e do contador gerencial (CARDOSO *et al.*, 2010). No entanto, tais estudos contemplaram a percepção de profissionais e docentes. Quanto ao presente estudo este buscou investigar, a partir da percepção dos alunos, como está sendo construído o processo ensino aprendizagem.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Cenário evolutivo da controladoria e do ensino

Nas últimas duas décadas o ambiente de negócios foi marcado por uma série de transformações, dentre elas, o fenômeno denominado globalização, responsável por ocasionar, em âmbito mundial, a competição em diversos setores da economia. O ritmo acelerado das mudanças ocorridas, assim como das inovações tecnológicas, caracterizam o ambiente moderno dos negócios (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2007).

Dinâmica e complexidade, portanto, representam características intrínsecas ao ambiente empresarial contemporâneo e, ainda, são fatores responsáveis por ocasionar mudanças na maneira pela qual as organizações são geridas. O contexto tornou propícia à busca por mecanismos mais eficientes de suporte à gestão das entidades (BEUREN; SCHLINDWEIN; PASQUAL, 2007), passando a controladoria a assumir um papel central nesse processo (LUNKES *et al.* 2011).

Segundo Martin (2002), a controladoria surgiu com a instalação das grandes corporações norte-americanas, no início do Século XX, e com isso a necessidade de se realizar rígidos controles entre essas empresas e suas subsidiárias e filiais. Nesse contexto, emergiu a preocupação com o ambiente de alta volatilidade e a necessidade de informações para a tomada de decisão. Sendo essas as raízes da controladoria. Para Beuren (2002), o surgimento da controladoria deve-se, principalmente, à verticalização, à diversificação e à expansão geográfica das entidades, o que criou uma maior complexidade de suas funções.

No Brasil, a ascensão da controladoria ocorreu simultaneamente com o crescimento da economia do país e, com o desenvolvimento econômico, a informação relevante e tempestiva passou a ser peça chave para a tomada de decisões. Daí o enfoque estratégico proporcionado pela controladoria.

A ascensão da controladoria, por sua vez, resultou na busca por profissionais qualificados e que

atendam ao perfil requisitado pelo mercado. Este fator se refletiu em uma maior procura por cursos de pós-graduação, com o propósito de desenvolver habilidades e competências necessárias para o desempenho da função de *controller*, função esta que se baseia em diversas áreas do conhecimento (MOSIMAN; FISCH, 1999; MARTIN, 2002; BORINELLI, 2006).

Entretanto, para que os cursos de pós-graduação atinjam o objetivo de desenvolver habilidades e competências e formar profissionais especialistas, apresenta-se necessário aliar teoria à prática no processo de ensino aprendizagem. Para Baruch e Peirperl (2000), um curso de pós-graduação aparenta adicionar valor para os graduados, tendo em vista apresentar-lhes conhecimentos e habilidades gerenciais que os levam a um melhoramento em seus trabalhos, em sua carreira e remuneração, fornecendo competência profissional relevante tanto para o empregador quanto para o empregado, refletindo assim sua contribuição prática (FREZATTI; KASSAI, 2003).

Fleury e Fleury (2001) ressaltam que o processo de formação profissional deve aproximar o ensino às necessidades das empresas. Nessa perspectiva, Martin (2002) ressalta a importância de se atentar que para formar um *controller*, que representa um profissional com muitas atribuições, o currículo didático da área acadêmica deve ser amplo, de modo a preparar um profissional generalista e com conhecimento estratégico. Assim, a aprendizagem estaria propiciando a transformação do conhecimento em competência (FLEURY; FLEURY, 2001).

### 2.2 Controladoria e a função do *controller*

Considerando a demanda informativa oriunda da gestão moderna, em âmbitos nacional e internacional, a controladoria tem, dentre outras, a função de suprir as necessidades de planejamento e controle do complexo processo de gestão das organizações, atuantes num ambiente marcado pela globalização e por constantes mudanças (CAVALCANTE *et al.*, 2012).

Na literatura relacionada a essa temática, não é recente o papel de destaque dado à controladoria e ao profissional *controller* dentro das organizações, a exemplo dos estudos desenvolvidos por Kester (1928) e Anderson (1944). Para os autores, a controladoria é, e continuará sendo, uma função indispensável na gestão de negócios. A sua atuação está em permanente estado de evolução e desenvolvimento, bem como as atribuições do *controller* e a importância de seu trabalho para as organizações (ANDERSON, 1944; KESTER 1928).

Atualmente, estudos evidenciam a importância da controladoria no desenvolvimento de múltiplas funções, a saber: planejamento; controle; elaboração e interpretação de relatórios; proteção de ativos; análise e avaliação econômica (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002; HORNGREN, SUNDEM E STRATTON, 2004); controle interno; auditoria e elaboração de planos estratégicos e orçamentários (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002).

Para Roehl-Anderson e Bragg (2004), o controle representa uma das funções essenciais da controladoria. A partir dessa função, a controladoria pode não apenas fornecer uma *feedback* de informações para as diversas áreas de uma organização, mas também mapear sistemas, examinar questões operacionais e implementar processos de melhoria, de forma que os planos e objetivos organizacionais possam ser realizados.

Borinelli (2006) destaca que a controladoria é o órgão responsável pelo controle do processo de gestão e pela geração e fornecimento de informações de natureza operacional, econômica, financeira e patrimonial, para a tomada de decisões.

Com o desenvolvimento da controladoria, o papel do *controller* tende a ser cada vez mais relevante, visto que, com base em suas experiências, passa a ter autoridade substancial em algumas decisões, considerando que em nível estratégico sua opinião é a mais especializada e sua função considerada como de staff nas organizações (HENNING; MOSELEY, 1970; MOSIMANN; FISCH, 1999).

Como toda a gestão empresarial está geralmente voltada para o futuro, a função estratégica da controladoria para apoiar a gestão deve necessariamente projetar esses cenários. Por isso, Martin (2002) ressalta que, no contexto organizacional, o *controller* tem a função de identificar, prever, mensurar e avaliar o impacto das forças críticas ambientais sobre os resultados da empresa.

De acordo com Martin (2002), o *controller* é o profissional da contabilidade gerencial, que faz parte do nível estratégico das organizações e é capaz de montar um quadro completo do desempenho organizacional.

### 2.3 Competências Profissionais

O estudo das competências de um profissional foi inicialmente considerado área de atuação da Psicologia, tendo como referência principal o trabalho desenvolvido por McClelland (1973), intitulado *Testing for Competence rather than Intelligence*. Esse estudo definiu competência como sendo uma característica pertinente a uma pessoa que é

casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação.

Como a definição do termo competência não é consenso entre os estudiosos, este trabalho utilizará, como premissa, o conceito baseado na tríade denominada CHA, que considera competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CARDOSO *et al.*, 2010). A partir dessa perspectiva, observa-se que muitos autores sinalizam a importância de alinharem as competências às necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações (FLEURY; FLEURY, 2001).

Sobre essa temática, destaca-se o estudo desenvolvido por Baruch e Peiperl (2000), que contribui para a elaboração de um quadro de competências que serve como base para diversos trabalhos acadêmicos. Esses autores investigaram a contribuição dos estudos em nível de pós-graduação para o desenvolvimento de competências, a exemplo de habilidades de leitura e de comunicação (apresentações orais e escritas), gestão de tempo, entrevistas (recrutamento e seleção), habilidades financeiras, de gerenciar mudanças, habilidades de pesquisa, habilidades de contabilidade, gestão do stress e da carreira, habilidades de negociação, trabalho em equipe; autoconfiança, tomada de decisões, habilidades interpessoais, gestão de pessoas e raciocínio lógico.

Baruch e Peiperl (2000) destacam, além das habilidades anteriormente mencionadas, outras também consideradas significativas, a saber: desenvolvimento de uma visão abrangente, planejamento estratégico, marketing e vendas, habilidades de treinamento, conhecimento do negócio e do setor de atividade. Posteriormente, Baruch e Lemming (2001) acrescentaram as seguintes competências: aprendizagem; liderança de equipe e habilidades de informática.

### 2.4 Competências Profissionais do *controller*

É importante ressaltar que as competências profissionais mencionadas em estudos desenvolvidos por Baruch e Peiperl (2000) são comuns em cursos de MBA no cenário internacional, com foco em competências gerenciais. No entanto, para se estudar competências de um *controller* é necessário considerar algumas atribuições específicas a dessa função, dentre as quais se destacam: elaboração de orçamentos; controle interno; relatórios contábeis; auditoria interna; avaliação de desempenho econômico; sistemas de contabilidade; controle de seguros; relatórios do governo e gestão fiscal (MOSELEY; HENNING, 1970; ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002; HORNGREN, SUNDEM E STRATTON, 2004).

Segundo Lunkes *et al.* (2011), a controladoria é fundamentada por preceitos básicos da contabilidade. Com o seu desenvolvimento, portanto, passou a contemplar as funções de suporte informacional, controle interno, planejamento tributário, elaboração do orçamento e, medidas operacionais, e ainda, a participar ativamente da formulação das estratégias, fazendo com que o *controller* passasse a ser um gestor da informação, responsável pelo planejamento estratégico das organizações.

O enfoque estratégico introduzido pela controladoria coloca em discussão também a avaliação do desempenho organizacional a partir de medidas não financeiras, como por exemplo, a partir da utilização de ferramentas como o *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1997). Com isso, observa-se que a controladoria, e conseqüentemente o profissional *controller*, possui uma variedade de artefatos que podem ser utilizados na execução de suas atividades, as quais estão relacionadas aos processos de planejamento, execução, controle e avaliação de resultados e desempenhos de uma organização (CAVALCANTE *et al.*).

Nessa perspectiva, Martin (2002) observa que as atribuições do *controller* vão desde a interpretação de informações financeiras e avaliação do desempenho econômico de uma organização, sendo considerado um “*expert*” nesta matéria, até a avaliação do impacto das forças críticas ambientais sobre os resultados da empresa. Portanto, este profissional precisa ser por excelência um generalista.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 Métodos e Técnicas

Esta pesquisa caracteriza-se por ser do tipo exploratória, uma vez que estuda algo que ainda necessita ser explorado em um determinado ramo do conhecimento. Como a presente pesquisa tem o intuito de investigar a temática das competências e habilidades, desenvolvidas a partir de cursos de pós-graduação, com ênfase em controladoria, essa irá explorar essa temática em um cenário local, com a principal finalidade de reunir mais conhecimentos e incorporar novas características ou informações até então não conhecidas (LONGARAY *et al.*, 2006).

O estudo apresenta também uma natureza quantitativa, pois as informações e evidências levantadas empreenderam as seguintes etapas: organização, sumarização, caracterização e interpretação dos dados numéricos coletados (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

Diante do exposto, conforme os autores supracitados, esta pesquisa tem como fim conhecer, analisar e explicar contribuições sobre determinado assunto, tema ou problema. E, para isso, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, a qual serviu para elaboração do arcabouço teórico acerca do problema proposto, bem como para subsidiar a análise dos resultados.

#### 3.2 Procedimentos de Coleta de Dados

Os dados para a pesquisa foram coletados por meio da aplicação de um questionário estruturado proposto a estudantes de pós-graduação, com ênfase em controladoria, nas IES da cidade de João Pessoa (PB). O questionário foi subdividido em quatro seções: (a) perfil dos respondentes; (b) motivações para buscar uma pós-graduação em controladoria; (c) habilidades e competências desenvolvidas na pós-graduação e (d) contribuição da pós-graduação na relação entre o conhecimento teórico e a aplicabilidade prática.

Na primeira seção, relacionada ao perfil, procurou-se identificar a idade dos respondentes, a área de formação (graduação), o tempo de formado e a área de atuação profissional. Na seção seguinte, a investigação foi acerca das motivações que conduzem à busca por um curso de pós-graduação, baseadas nos estudos de Baruch e Peiperl (2000), Baruch e Lemming (2001) e Baruch *et al.* (2003).

A terceira seção, associada às habilidades e competências desenvolvidas no curso de pós-graduação em controladoria, buscou identificar os seguintes aspectos: a) habilidades técnicas e não técnicas, baseadas em estudos de Baruch e Peiperl (2000) e Baruch e Lemming (2001) e b) competências relacionadas com as atribuições e o perfil atual do profissional *controller*, baseadas em diversos estudos acerca do tema. Para isso, sintetizou-se um quadro contendo as principais habilidades e competências destacadas na literatura. O Quadro 1, a seguir, resume as competências e habilidades investigadas.

**Quadro 1** – Quadro das competências profissionais investigadas

COMPETÊNCIAS	
Habilidades técnicas e não técnicas	Competências do Profissional Controller
Capacidade de Resolver problemas	Avaliação do desempenho econômico
Habilidades de contabilidade	Habilidades Quantitativas
Habilidades financeiras	Elaboração de relatórios gerenciais e interpretação
Habilidades de trabalhar em equipe	Procedimentos de Auditoria
Planejamento estratégico	Elaboração de Orçamentos e Monitoramento dos resultados
Marketing e Vendas	Mensuração do risco do ambiente organizacional
Tomada de decisão	Sistemas de Informação Contábil
Habilidades de comunicação	Elaboração de relatórios para o governo
Raciocínio Lógico	Gestão Fiscal / Administração Tributária
Habilidades de Liderança	Proteção de Ativos (controle de seguros)
Planejamento estratégico	Consultoria
Marketing e Vendas	Procedimentos de Controle interno

Fonte: Adaptado de Baruch; Peiperi, 2000; Baruch; Lemming, 2001; Kester, 1928; Moseley; Henning, 1970; Martin, 2002; Anthony; Govindarajan, 2002; Horngren; Sundem; Stratton, 2004.

A última seção do questionário buscou investigar a percepção dos respondentes no que tange à contribuição da pós-graduação em controladoria, considerando as necessidades práticas da área em que atuam ou pretendem atuar.

O instrumento de pesquisa foi validado por meio de um pré-teste realizado junto a um grupo de estudantes de pós-graduação na área contábil. Após a aplicação, os comentários e observações foram analisados e incorporados ao instrumento final. A versão final do questionário foi aplicada pelos pesquisadores *in loco*.

Para verificar a consistência interna do questionário utilizou-se o Alfa de Cronbach, o qual apresentou um resultado de 0,814 para o conjunto de variáveis analisadas, o que é considerado satisfatório segundo as premissas do teste (CRONBACH, 1951).

### 3.3 Universo e Amostra da pesquisa

O universo da pesquisa foi composto de 60 alunos matriculados e em fase de conclusão de cursos de pós-graduação, em nível de especialização em controladoria, localizados no Estado da Paraíba.

A amostra foi intencional, não probabilística e definida por acessibilidade. Foi composta de alunos de pós-graduação, em nível de especialização, com ênfase em controladoria, de três faculdades situadas na cidade de João Pessoa/PB.

Ressalta-se que o universo encontrado limita-se por não haver no Estado da Paraíba outras faculdades que ofereçam tal curso, assim como Universidades (Estadual e Federal). Do total, a amostra resultou em 25 respondentes, contando com 24 questionários válidos, um considerado inválido em decorrência de respostas incompletas. A amostra corresponde a 40% do universo da pesquisa.

### 3.4 Análise dos Dados Coletados

A fim de identificar quais motivações justificam a busca por uma pós-graduação, foi utilizada uma Escala do tipo *Likert*, com pontuação variando de 1 (não importante) a 5 (muito importante). A análise foi baseada na frequência percentual atribuída pelos respondentes para cada motivação.

Na análise das habilidades e competências desenvolvidas nos cursos de pós-graduação, aplicou-se uma Escala do tipo *Likert*, com pontuação variando de 1 (discorda fortemente que a habilidade tenha sido desenvolvida) a 5 (concorda fortemente que a habilidade tenha sido desenvolvida). A pontuação 3 representou o ponto neutro da escala (sem opinião em relação ao desenvolvimento da habilidade). A priori, a análise se baseou em estatística descritiva, seguida pela distribuição de frequência atribuída para cada competência analisada.

Para avaliar a percepção dos respondentes no que tange à contribuição da pós-graduação em controladoria, considerando as necessidades práticas da área em que atuam ou pretendem atuar, utilizou-se uma Escala do tipo *Likert*, com pontuação variando de 1 (nenhuma contribuição) a 5 (excelente contribuição), com análise em percentual.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Perfil dos entrevistados

Inicialmente serão apresentadas as características dos participantes da pesquisa. As principais características associadas ao perfil dos respondentes são apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Perfil dos respondentes

	Descrição	(%)
Gênero	Masculino	42%
	Feminino	58%
Faixa Etária (Idade)	22 a 29 anos	54%
	30 a 38 anos	29%
	38 a 45 anos	13%
	Acima de 46	4%
Área de Formação (Graduação)	Ciências Contábeis	92%
	Outras	8%
Tempo de Formado	0 a 5 anos	62%
	6 a 10 anos	25%
	Mais de 10 anos	13%
Área de Atuação Profissional	Contábil	38%
	Administrativa	21%
	Controladoria	13%
	Pública	8%
	Comercial	4%
	Financeira	4%
	Auditoria	4%
	Informática	4%
Não atuam	4%	

Fonte: Pesquisa de Campo.

Analisando as variáveis que compõem o perfil dos respondentes, verifica-se que: 42% correspondem ao gênero masculino e 58% ao feminino. Com isso, pôde-se observar predominância de respondentes do gênero feminino.

Em relação à faixa etária, de acordo com os dados observados no Quadro 2, a maior concentração de respondentes está situada entre os que têm de 22 a 29 anos (54%), seguida pela faixa etária de 30 a 38 anos (29%). Ressalta-se que a média de idade dos respondentes é de 30 anos, estando os mais jovens na faixa etária de 22 e os mais velhos entre 45 e 51 anos.

No tocante à área de formação, dentre os respondentes, 22 tem formação em Contabilidade, os demais em Administração e Gestão Financeira. Esses resultados indicam que a formação em Ciências Contábeis é predominante entre os entrevistados (92%).

Na questão que investigou o em tempo que os entrevistados tinham concluído o curso de graduação, 62% se formaram recentemente (0 a 5 anos), o que corresponde à maioria dos entrevistados. O tempo médio de formação dos entrevistados (cinco anos) demonstra a maior procura por cursos de pós-graduação por parte dos recém-formados. O tempo mínimo de formação encontrado foi de um ano e o máximo de 17 anos.

Em relação à área de atuação profissional, a predominância entre os respondentes é a atuação na área contábil (38%), seguida pela área administrativa (21%) e de controladoria (13%). Tal estatística indica que os contadores se apresentam predispostos a buscar uma pós-graduação com ênfase em controladoria. Buscam com isso se promover para atuarem como *controller*. Os entrevistados que atuam em áreas afins à contabilidade, como é o caso da área administrativa, também demonstraram esse interesse.

#### 4.2 Análise Exploratória dos Dados

Considerando o problema de pesquisa proposto neste estudo, o qual buscou investigar as habilidades e competências desenvolvidas nos cursos de pós-graduação em controladoria, achou-se conveniente investigar, inicialmente, as motivações que conduziram os respondentes à procura por um curso de pós-graduação.

Em relação aos questionamentos que trataram dessas motivações, os resultados obtidos na pesquisa foram apresentados no Quadro 3, considerados os graus de importância 1 (não importante) a 5 (muito importante).

**Quadro 3** – Frequência em Percentual atribuído pelos respondentes a cada motivação

Motivações	Grau de importância considerado pelos respondentes					
	1	2	3	4	5	Total
Melhorar as habilidades gerenciais	4,2%	0,0%	8,3%	4,2%	83,3%	100%
Perspectiva de melhorias na carreira	0,0%	0,0%	20,8%	20,8%	58,4%	100%
Perspectiva de aumento salarial	4,2%	8,3%	33,3%	12,5%	41,7%	100%
Satisfação Profissional	0,0%	0,0%	4,2%	33,3%	62,5%	100%
Satisfação Pessoal	8,3%	0,0%	4,2%	25,0%	62,5%	100%
Manter - se atualizado profissionalmente (capacitação)	0,0%	0,0%	0,0%	8,3%	91,7%	100%
Aquisição de novas competências	4,2%	4,2%	4,2%	16,7%	70,7%	100%
Socialização	20,8%	4,2%	20,8%	33,4%	20,8%	100%
Melhoria na autoestima	12,5%	12,5%	16,6%	29,2%	29,2%	100%
Mudança de carreira	37,5%	16,7%	25,0%	8,3%	12,5%	100%

Fonte: Pesquisa de Campo.

De acordo com os resultados apresentados no Quadro 3, observou-se que as motivações consideradas como “mais importantes”, associadas com a procura por um curso de pós-graduação, foram as seguintes: manter-se atualizado profissionalmente (91,7%), intenção de melhorar as habilidades gerenciais (83,3%) e aquisição de novas competências (70,7%). Dentre as motivações investigadas, a única percebida como “não importante” pela maioria dos respondentes (37,5%) foi a perspectiva de mudar de carreira, o que revela que este aspecto não foi considerado como motivador.

Quanto à perspectiva de aumento salarial, essa não foi considerada dentre as mais importantes pela maioria dos respondentes, apenas por 41,7% dos investigados. Tais resultados, se comparados aos estudos de Baruch e Leeming (2001), apresentam que a perspectiva de aumento salarial não foi confirmada como fator motivador. Já aspectos relacionados com satisfação pessoal (considerados nesta pesquisa como muito importantes por 62,5% dos respondentes) e aquisição de novas competências (considerada muito importante por 70,7%), foram considerados importantes em ambos os estudos. Para Baruch e Leeming (2001), o fator “profissionalização” é o impulso para uma melhor posição no mercado de trabalho.

Na sequência, a presente pesquisa investigou as habilidades e competências desenvolvidas a partir dos cursos de pós-graduação em controladoria, a fim de verificar se são condizentes com o perfil traçado pela literatura para o profissional *controller*.

Em se tratando das habilidades e competências desenvolvidas, as quais foram investigadas na terceira seção do questionário, os resultados da pesquisa a partir da análise descritiva serão evidenciados no Quadro 4.

Os dados apresentados no Quadro 4 revelam que a média das competências pesquisadas situou-se entre 2,45 (menor média), correspondente à competência elaboração de relatórios para o governo, e 4,29 (maior média), que tratou das habilidades associadas à contabilidade - procedimentos contábeis. As médias apresentadas, por sua vez, indicam a percepção dos alunos quanto às habilidades mais e menos desenvolvidas.

Nesse sentido, as competências que apresentaram médias consideradas superiores foram as seguintes: tomada de decisão (4,00); habilidades financeiras e de avaliação econômica (3,95); procedimentos de controle interno (3,95) e planejamento estratégico (3,83). Já as competências que se apresentaram com médias inferiores foram as seguintes: raciocínio lógico (2,87); proteção de ativos (2,83); marketing e vendas (2,79) e relatórios para o governo (2,45).

Uma análise mais detalhada dos resultados desta pesquisa foi realizada a partir do Quadro 5, que apresentou a distribuição de frequências de cada habilidade / competência estudada, sendo considerados os graus de importância 1 (discorda fortemente que a habilidade tenha sido desenvolvida) a 5 (concorda

## Quadro 4 – Análise Descritiva

HABILIDADES E COMPETÊNCIAS	Nº Casos	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Habilidades Financeiras/Avaliação Econômica	24	2	5	3,95	0,69
Habilidades associadas à Contabilidade (procedimentos contábeis)	24	3	5	4,29**	0,55
Gestão Fiscal/Administração Tributária	24	1	5	3,12	1,11
Procedimentos de Controle Interno	24	2	5	3,95	0,75
Elaboração de Orçamento/Monitoramento de resultados	24	1	5	3,66	1,04
Habilidades de liderança	24	1	5	3,29	0,90
Habilidades para Trabalhar em Equipe	24	2	5	3,54	0,83
Tomada de Decisão	24	2	5	4,00	0,88
Planejamento Estratégico	24	2	5	3,83	0,70
Mensuração de Risco do Ambiente Organizacional	24	2	5	3,45	0,88
Sistemas de Informação	24	2	5	3,33	0,96
Habilidades de Comunicação	24	2	5	3,62	0,76
Habilidades Quantitativas (conhecimentos matemáticos/estatísticos)	24	1	5	3,16	1,00
Capacidade de Resolver Problemas	24	2	5	3,79	0,72
Procedimentos de Auditoria	24	1	5	3,62	1,20
Relatórios para o Governo	24	1	5	2,45*	1,17
Proteção de Ativos (Controle de Seguros)	24	1	5	2,83	1,12
Elaboração de Relatórios Gerenciais e Interpretação	24	2	5	3,87	0,79
Raciocínio Lógico	24	1	5	2,87	1,11
Consultoria	24	1	5	3,54	1,14
Marketing/Vendas	24	1	5	2,79	1,10

\* Menor média / \*\* Maior média

Fonte: Pesquisa de Campo.

fortemente que a habilidade tenha sido desenvolvida). A pontuação 3, por sua vez, correspondeu ao ponto neutro da escala, indicando que o respondente não concorda nem discorda de que a habilidade tenha sido desenvolvida (sem opinião em relação ao desenvolvimento da habilidade).

Os resultados apresentados no Quadro 5 indicam que as habilidades e competências que os respondentes concordam que tenham sido fortemente desenvolvidas (grau de importância 5) nos cursos de pós-graduação, foram: habilidades para trabalhar em equipe e associadas à contabilidade (procedimentos contábeis), tendo como índice representativo 33,3%.

As habilidades e competências consideradas desenvolvidas (com grau de importância 4) foram: habilidades financeiras e de avaliação econômica

(66,7%), habilidades associadas à contabilidade (procedimentos contábeis) (62,5%) e planejamento estratégico (62,5%), procedimentos de controle interno e capacidade de resolver problemas (58,3%) e habilidades de comunicação (54,2%). Outras três habilidades foram consideradas com esse mesmo grau de importância, são elas: habilidades de liderança (50%), procedimentos de auditoria (50%), elaboração de relatórios gerenciais e interpretação (50%).

Com base nos resultados desta pesquisa constatou-se que a habilidade para trabalhar em equipe, que não apresentou significância estatística nos estudos de Baruch e Peiperl (2000), foi avaliada positivamente por 70,8% dos respondentes. A avaliação das habilidades de liderança, percebida positivamente neste estudo, é condizente com os achados de Baruch e Leeming (2001).

**Quadro 5** – Frequência em Porcentual Atribuído pelos Respondentes por Competência

COMPETÊNCIAS E HABILIDADES	GRAU ATRIBUÍDO PELOS RESPONDENTES QUANTO ÀS HABILIDADES E COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS NOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA									
	1		2		3		4		5	
	fi*	%	fi*	%	fi*	%	fi*	%	fi*	%
Habilidades Financeiras / Avaliação Econômica	0	0,0	1	4,2	3	12,5	16	66,7**	4	16,6
Habilidades associadas à Contabilidade (procedimentos contábeis)	0	0,0	0	0,0	1	4,2	15	62,5	8	33,3**
Gestão Fiscal / Administração Tributária	1	4,2	7	29,2**	7	29,2	6	25	3	12,4
Procedimentos de Controle Interno			1	4,2	4	16,7	14	58,3	5	20,8
Elaboração Orçamentos Monitoramento de resultados	1	4,2	2	8,3	12	50	7	29,2	2	8,3
Habilidades de Liderança	0	0,0	3	12,5	7	29,2	12	50	2	8,3
Habilidades para trabalhar em equipe	0	0,0	1	4,2	6	25	9	37,5	8	33,3**
Tomada de Decisão	0	0,0	4	16,7	7	29,2	11	45,8	2	8,3
Planejamento estratégico	0	0,0	1	4,2	5	20,8	15	62,5	3	12,5
Mensuração de Risco do ambiente organizacional	0	0,0	4	16,7	7	29,2	11	45,8	2	8,3
Sistemas de Informação	0	0,0	6	25	6	25	10	41,7	2	8,3
Habilidades de comunicação	0	0,0	2	8,3	7	29,2	13	54,2	2	8,3
Habilidades quantitativas (conhecimentos matemáticos / estatísticos)	1	4,2	5	20,8	9	37,5	7	29,2	2	8,3
Capacidade de resolver problemas	0	0,0	1	4,2	6	25	14	58,3	3	12,5
Procedimentos de Auditoria	2	8,3	3	12,5	2	8,3	12	50	5	20,9
Relatórios para o governo	6	25**	7	29,2**	6	25	4	16,6	1	4,2
Proteção de Ativos (Controle de Seguros)	3	12,5	6	25	9	37,5	4	16,7	2	8,3
Elaboração de relatórios gerenciais e interpretação	0	0,0	1	4,2	6	25	12	50	5	20,8
Raciocínio Lógico	3	12,5	5	20,8	10	41,7**	4	16,7	2	8,3
Consultoria	2	8,3	2	8,3	5	20,8	11	45,8	4	16,8
Marketing / Vendas	3	12,5	7	29,2**	7	29,2	6	25	1	4,1

\*\* Maior percentual por grau de importância

Fonte: Pesquisa de Campo.

As habilidades associadas à contabilidade e habilidades financeiras, consideradas como de maior dificuldade por Baruch e Peiperl (2000), foram avaliadas positivamente nesta pesquisa, assim como a tomada de decisão. Uma explicação que pode ser aceitável para tal resultado seria a formação acadêmica dos entrevistados, que em sua maioria é na área de Contabilidade e Administração. Outras habilidades como a de comunicação (oral e escrita), percebidas como bem desenvolvidas a partir do curso de pós-graduação, também foram confirmadas nos estudos de Baruch e Peiperl (2000) e Baruch e Leeming (2001).

Os resultados desta pesquisa corroboram os estudos de Moseley e Henning (1970) e Anthony e Govindarajan (2002), que destacaram que o *controller*

possui autoridade como especialista para avaliação econômica, procedimentos de controle interno e de auditoria, haja vista que se pôde constatar que tais competências foram percebidas positivamente quanto ao seu grau de desenvolvimento pela maioria dos entrevistados.

Nesta pesquisa, alguns respondentes se mostraram "sem opinião" quanto ao desenvolvimento de certas habilidades nos cursos de pós-graduação (grau de importância 3 na escala do tipo *Likert*): elaboração de orçamentos (50%), raciocínio lógico (41,7%), habilidades quantitativas (conhecimentos matemáticos / estatísticos) e proteção de ativos (controle de seguros) (37,5%). Quanto às habilidades investigadas, ressalta-se que nos estudos de Baruch e Peiperl (2000) e

Moseley e Henning (1970) o raciocínio lógico e o controle de seguros não apresentaram significância estatística. Já no tocante a elaboração de orçamentos, Moseley e Henning (1970) confirmam a importância do profissional *controller* exercer tal atribuição.

Nos graus de importância 1 e 2 da escala, representativos de discordância, os percentuais mais foram evidenciados para as seguintes habilidades / competências: relatórios para o governo (54,2%), marketing e vendas (41,7%), e gestão fiscal e administração tributária (33,4%). Os estudos desenvolvidos por Moseley e Henning (1970) contribuem para essa análise, tendo em vista que, em seus resultados, as atribuições do *controller* quanto à elaboração de relatórios para o governo e gestão fiscal foram vislumbradas como as em que este profissional especialista tem menos autoridade de decisão. Quanto às habilidades de marketing e vendas, essas foram citadas como relevantes nos estudos de Baruch e Peiperl (2000). No entanto, foram notadas como pouco desenvolvidas, de acordo com os resultados obtidos nesta pesquisa.

Por fim, na quarta seção do questionário, que buscou avaliar a percepção dos estudantes quanto à contribuição do curso em sua área de atuação profissional, considerando teoria e prática, 56,5% dos respondentes perceberam boa e 34,8% excelente contribuição. Os estudos de Baruch e Leeming (2001) apresentaram discrepância com relação à contribuição prática dos cursos de pós-graduação, que variou entre boa e moderada, portanto não considerada excelente.

## 5 CONCLUSÕES

Considerando que os profissionais da área de controladoria precisam ser generalistas para atender às necessidades do mercado, a pesquisa apresentou que estas habilidades vão além da ótica da contabilidade financeira. Diante do exposto, outras competências são necessárias para a formação de um profissional *controller*, conforme evidenciado pela literatura. Os estudos de Baruch *et al.* (2003) contribuem apontando para a existência de múltiplas competências no desenvolvimento do capital humano e, nesse cenário, os cursos de pós-graduação têm importante papel.

O presente estudo, por sua vez, ressalta que um curso de pós-graduação pode desenvolver múltiplas competências, algumas percebidas como mais desenvolvidas, dentre as quais se destacam as habilidades específicas do *controller*; elaboração e interpretação de relatórios gerenciais; procedimentos de auditoria; mensuração dos riscos organizacionais; sistemas de informação contábil; consultoria e

procedimentos de controle interno.

Entretanto, dentre os achados desta pesquisa, apenas uma atribuição do *controller* não pôde ser confirmada como desenvolvida a partir do curso de pós-graduação. Trata-se da “elaboração de orçamentos”, atribuição a qual a maioria dos respondentes se manifestou sem opinião quanto ao seu desenvolvimento. Acerca da competência “elaboração de orçamentos”, ressalta-se que é uma importante atribuição do *controller* e que, ainda hoje, é de grande relevância para as organizações.

Os resultados da pesquisa demonstram que há forte evidência do rompimento da mentalidade fiscal dos contadores, demonstrado pela predominância de graduados em contabilidade na busca por competências de *controllers*. Corroborar Martin (2002) ao afirmar que os contadores têm uma vantagem competitiva para exercer a função de *controller*, devido ao *status* legal da profissão no Brasil, além de maior familiaridade na interpretação das demonstrações contábeis, o que se torna um diferencial.

Diante do exposto, conclui-se que um curso de pós-graduação pode adicionar valor aos graduados a partir das habilidades e competências desenvolvidas, tornando-os possivelmente mais preparados para as demandas do mercado, para alcançar melhorias nas habilidades gerenciais e, conseqüentemente, para uma maior evolução em suas carreiras.

Nesse sentido, a presente pesquisa, respeitando as limitações apresentadas, contribui para confirmar que as habilidades e competências do *controller*, desenvolvidas a partir dos cursos de pós-graduação, são condizentes com o perfil traçado na literatura para este profissional. E, ainda, chama a atenção para o equilíbrio necessário entre as habilidades consideradas mais e menos desenvolvidas, e as exigidas pelo mercado de trabalho, marcado pela dinamicidade característica do ambiente de negócios.

Quanto às limitações deste estudo, cabe ressaltar o tamanho da amostra, o qual se justifica pela limitada quantidade de cursos de pós-graduação com ênfase em controladoria na cidade pesquisada. Entretanto, recomenda-se que outros estudos possam ser desenvolvidos nesse sentido, com uma amostra maior, a fim de identificar lacunas que porventura venham a existir nos cursos pós-graduação em controladoria, a partir da identificação das habilidades / competências que estão sendo desenvolvidas e daquelas necessárias para o desenvolvimento dessa especialidade.

## REFERÊNCIAS

- ANTHONY, R. N. GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de Controle Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.
- ANDERSON, D. R. The Function of Industrial Controllershship. **The Accounting Review**, v. 19, n. 1, p. 55-65, 1944.
- BARUCH, Y.; PEIPERL, M. The impact of an MBA on graduate careers. **Human Resource Management Journal**, v. 10, n. 2, p. 69–90, 2000.
- BARUCH, Y.; LEEMING, A. The added value of MBA studies - graduates' perceptions. **Personnel Review**, v. 30, n. 5, p. 589–601, 2001.
- BARUCH, Y.; BELL, M. P.; GRAY, D. Generalist and specialist graduate business degrees: Tangible and intangible value. **Journal of Vocational Behavior**, v.67, n. 1 p. 51-68, 2003.
- BEUREN, I. M. O papel da controladoria no processo de gestão. In: SCHMIDT, P. (Org.). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002. p. 15-38.
- BEUREN, I. M.; SCLINDEWIN; A.C.; PASQUAL, D. L. Abordagem da controladoria em trabalhos publicados no EnANPAD e no Congresso USP de controladoria e contabilidade de 2001 a 2006. **Revista de Contabilidade e Finanças**, v. 18, n. 45, p. 1-30, 2007.
- BOYATZIS, R. E.; RENIO, A. The impact of an MBA on managerial abilities. **Journal of Management Development**, v. 8, n. 5, p. 66–77, 1989.
- BORINELLI, M. L. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis**. 2006. 341 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.
- CALIJURI, M. S. S.; SANTOS, N. M. B. F.; SANTOS, R. F. Perfil do controller no contexto organizacional atual brasileiro. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 9, 2005, –Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: IIC, 2005.
- CARDOSO, R. L.; RICCIO E. L. Accountants´ competencies: an empirical study in Brazil. In: **Annual Congress of the European Accounting Association**, Göteborg: EAA, 2005.
- CARDOSO, R. L.; RICCIO, E. L.; MENDONÇA NETO, O. R.; OYADOMARI, J. C. Entendo e explorando as competências do contador gerencial: uma análise feita pelos profissionais. **Revista ASAA - Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 3, n.3, p. 353-371, 2010.
- CAVALCANTE, D. S.; LUCA, M. M. M. de; 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.
- CRONBACH, L. J. Coefficient alpha and the internal structure of the tests. **Psychometrika**, v. 16, n. 3, p. 297-334, 1951.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n.espe, p. 183-196, 2001.
- FREZATTI, F.; KASSAI, S. Estudo do impacto de um curso MBA em controladoria na evolução de seus egressos. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, Edição Comemorativa, p. 54 – 65, 2003.

- GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W.; BREWER, P. C. **Contabilidade gerencial**. 11. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.
- HENNING, D. A.; MOSELEY, R. L. Authority Role of a Functional Manager: The Controller. **Administrative Science Quarterly**, v. 15, n. 4, p. 482-489, 1970.
- HORNGREN, C. T.; SUNDEM G. L.; STRATTON, W. O. **Contabilidade gerencial**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2004.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação**: balanced scorecard. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KESTER, R. B. The Importance of the Controller. **The Accounting Review**, v. 3, n. 3, p. 237-251, 1928.
- LONGARAY, A. A.; RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M.; DE SOUSA, M. A. B.; COLAUTO, R. D.; PORTON, R. A. de BONA. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**: teoria e prática. In: BEUREN, I.M. (Org.). 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- LUNKES, R. J.; MACHADA, A. O.; ROSA, F. S. da; TELLES, J. Funções da controladoria: Um estudo nas 100 maiores empresas do Estado de Santa Catarina. **Aná. Psicológica [online]**. vol.29, n.2, p. 345-361, 2011.
- MACHADO, V. S. A.; CASA NOVA, S. P. C. Análise comparativa entre os Conhecimentos Desenvolvidos no curso de Graduação em Contabilidade e o Perfil do Contador Exigido pelo Mercado de Trabalho: uma pesquisa de campo sobre Educação Contábil. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 2, n.1, p. 1-28, 2007.
- MARTIN, N. C. Da Contabilidade à Controladoria: a evolução necessária. **Revista Contabilidade & Finanças USP**, n. 28 p. 7-28, 2002.
- MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for "intelligence." **American Psychologist**, v. 28, n. 1, p. 1-14, 1973.
- MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. **Controladoria**: seu papel na administração de empresas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROEHL-ANDERSON, J. M.; BRAGG, S. M. (2004). **Controllership**: The Work of the Managerial Accountant. (7a ed.). New Jersey: Wiley.
- SIQUEIRA, J. R. M.; SOLTELINHO, W. O profissional de controladoria no mercado Brasileiro - Do surgimento da profissão aos dias atuais. **Revista Contabilidade & Finanças USP**, v.16, n. 27, p. 66-77, 2001.
- SULAIMAN, A.; MOHEZAR, S. Quality in an MBA programme: students' perceptions. **International Journal of Management Education**, v. 7, n.2, p.1-8, 2008.
- STURGES, J.; SIMPSON, R.; YOCHANAN, A. Capitalising on learning: an exploration of the MBA as a vehicle for developing career competencies. **International Journal of Training and Development**, v. 7, n. 1, p. 53-66, 2003.
- TUNG, N. H. **Controladoria Financeira das Empresas**: uma abordagem prática. 6. ed. São Paulo: Edusp, 1980.