

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

ELAINE ROSA DE OLIVEIRA

A FORMAÇÃO DO *CONTROLLER*

**Contribuição para a formação do *Controller* a partir do curso de
Graduação em Ciências Contábeis**

MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS

**PUC-SP
SÃO PAULO
2015**

ELAINE ROSA DE OLIVEIRA

A FORMAÇÃO DO *CONTROLLER*

**Contribuição para a formação do *Controller* a partir do curso de
Graduação em Ciências Contábeis**

MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestra em Ciências Contábeis e Atuariais, sob a orientação do Livre Docente Prof. Dr. José Carlos Marion.

**PUC-SP
SÃO PAULO
2015**

FOLHA DE APROVAÇÃO

ELAINE ROSA DE OLIVEIRA

A FORMAÇÃO DO *CONTROLLER*

**Contribuição para a formação do *Controller* a partir do curso de
Graduação em Ciências Contábeis**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestra em Ciências Contábeis e Atuariais, sob a orientação do Livre Docente Prof. Dr. José Carlos Marion.

BANCA EXAMINADORA:

Livre Docente Prof. Dr. José Carlos Marion (Orientador)
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUCSP

Profa. Dra. Alessandra Pereira Majer
Centro Universitário Estácio Radial de São Paulo – Estácio UNIRADIAL

Prof. Dr. Napoleão Verardi Galegale
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUCSP

São Paulo, ____ de _____ de 2015.

RESUMO

Nos dias de hoje, a realidade do mercado exige um profissional pronto para assumir novas responsabilidades o que progressivamente exige também mais competências e qualificações de seus profissionais. Muitas vezes questiona-se se as faculdades possuem o mesmo dinamismo de atualização em seu programa de disciplinas para formar profissionais com bagagem de conhecimento suficiente para serem críticos e capazes de nortear a administração a fim de manter o negócio na rota prevista. O presente trabalho apresenta uma análise crítica da formação do profissional *Controller* e uma pesquisa que objetivou conhecer, como ocorre a formação do profissional para ocupar esta posição. Por meio de pesquisa bibliográfica, apresentou-se uma abordagem do ensino superior de Contabilidade no Brasil, a atuação do *Controller* na controladoria e as competências apontadas na pesquisa como necessárias a este profissional. Foram levantados dados referentes às grades curriculares das três instituições de ensino superior em Contabilidade, mais bem avaliadas pelo mercado de trabalho e que divulgam sua grade curricular, que foram as UFMG, USP e Mackenzie; o conteúdo destas grades foi confrontado com as competências obtidas na pesquisa bibliográfica acerca do que cabe ao *Controller*. O confronto dessas duas fontes apontou que uma parte relevante dos atributos que o *Controller* deve possuir não é abordada no curso de graduação de Contabilidade por estas instituições, enquanto conteúdo. As principais carências constatadas nas grades curriculares foram de disciplinas que propusessem o desenvolvimento comportamental, e, neste foco, como proposta de melhoria na formação dos profissionais, foi indicada a busca por *coaching* e se possível, *mentoring*, pois, entendeu-se que o comportamento, para ser mudado, precisa ocorrer além do aspecto profissional. Ao final são apresentadas algumas sugestões de formação complementar para suprimento das carências de competências técnicas e comportamentais, para aqueles que desejarem ocupar a posição *Controller*.

Palavras-Chave: *Controller*. Ciências Contábeis. Competências. Formação.

AGRADECIMENTOS

À DEUS, por ter iluminado meu caminho, me dado seu conforto nos momentos difíceis e limitantes.

Certamente, abaixo de Deus, minha família foi o meu maior respaldo. Meus pais, Rivalda e Ernandes, que me deram todo tipo de suporte inimaginável, a meus filhos Deborah e João Victor que, independente das minhas ausências, sempre me receberam de braços abertos e a meu marido Rogério, com quem pude contar em todos os momentos.

À empresa onde trabalho, Companhia de Gás de São Paulo, especialmente aos meus superiores, Juan Pol Ferran Moncunill e Luiz Roberto Tibério, pelo incentivo e compreensão de algumas ausências, me concedendo a oportunidade de concluir este Mestrado.

Ao meu Orientador, Prof. Dr. José Carlos Marion pela valiosa orientação, auxílio e conselhos que proporcionaram a construção deste trabalho no qual muito me satisfiz.

Aos membros da Banca Examinadora, Prof. Dr. Napoleão Verardi Galeale e Profa. Dra. Alessandra Pereira Majer, pelo enriquecimento deste trabalho por meio de suas contribuições e sugestões de aprimoramento.

A todos os professores com os quais tive a oportunidade de ter aulas neste Programa de Mestrado, pois proporcionaram momentos únicos que me fizeram crescer como pessoa, como profissional e como docente.

Aos amigos de classe, pois tive a sorte de estar numa turma muito solidária, de alto nível intelectual e que, certamente, mantereis contato ao finalizar este curso; são pessoas que levarei em meu coração por toda a vida.

Ter uma carreira é maravilhoso,
mas ela não pode te aquecer numa noite fria.

Marilyn Monroe
(1926- 1962)

ABSTRACT

At present, the market requires a professional ready to take on new responsibilities. Such a reality also makes it necessary that he/she continuously develop more skills and qualifications. Then, a question emerges as to whether colleges can catch up with such constant dynamism in their subject curriculum in order to equip students with adequate training that would make them critical and able to guide the administration so as to keep business along the planned route. This investigation presents a critical analysis of the *Controller* education. The research aimed to learn how the training of this professional takes place so he/she can fill this position. Through bibliographical research, it was identified the profile of higher education in Controlling in Brazil, the performance of the *Controller* in the *Controller's* office and skills recognized as necessary to this professional. Data were collected regarding the curricula of three institutions of higher education in Accounting, considered the best in the job market, and which disclose their curriculum. They are UFMG, USP and Mackenzie. The content of these curricula was confronted with the skills, deemed, in the literature, as the ones desired from a *Controller*. Comparison of these two sources revealed that a relevant part of the attributes that the *Controller* must possess is not addressed in the subjects of higher education in Accounting. The main deficiencies identified in the curricula were disciplines that approach behavioral development. Thus, a proposal to improve the training of professionals has been outlined. It was appointed that search for coaching and, if possible, mentoring is necessary since it was understood that if behavior should be changed, it must take place beyond the professional life. Finally, some suggestions are made for additional training for those who wish to successfully fill the *Controller* position, so as to improve their technical and behavioral skills.

Keywords: *Controller*, Accounting, Skills, Education.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Evolução do Ensino da Contabilidade no Brasil.....	44
Figura 2	O Âmbito do <i>Controller</i>	51
Figura 3	Organização da Controladoria, modelo 1.....	71
Figura 4	Organização da Controladoria, modelo 3.....	72
Figura 5	As Mulheres em Cargos de Gestão no Mundo, Brasil e China.....	77
Figura 6	Os Três Eixos da Competência.....	82
Figura 7	Fatores que Influenciam o Envolvimento do <i>Controller</i>	93
Figura 8	Atitudes mais Constantes do <i>Controller</i> no Mercado de Trabalho..	96
Figura 9	Competências mais Citadas nas Entrevistas com 4 <i>Controllers I...</i>	105
Figura 10	Competências mais Citadas nas Entrevistas com 4 <i>Controllers II..</i>	105
Figura 11	Os Quatro Tsunamis da Contabilidade.....	108
Figura 12	Seleção das Melhores IES em Ciências Contábeis.....	113

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Evolução do Ensino da Contabilidade – Principais Fatos Históricos.....	26
Quadro 2	Diferenças entre a Tradicional Função do <i>Controller</i> e a sua Contemporânea Função de Gestão.....	68
Quadro 3	Diferenciação entre <i>Controller</i> e Administrador Financeiro.....	69
Quadro 4	Remuneração do <i>Controller</i> no Mercado Brasileiro.....	79
Quadro 5	Remuneração do <i>Controller</i> no Sudeste Brasileiro.....	80
Quadro 6	Estrutura Genérica de Competências para o Contador.....	83
Quadro 7	Atributos Necessários ao <i>Controller</i> no Brasil sob o viés Mercadológico	88
Quadro 8	As Características do <i>Controller</i>	92
Quadro 9	Visão Geral dos Diferentes Tipos de Papéis do <i>Controller</i>	94
Quadro 10	Tipologia do Comportamento do <i>Controller</i> na Gestão.....	98
Quadro 11	Perfil do Profissional – Entrevistas.....	104
Quadro 12	Planos da Educação – MEC.....	104
Quadro 13	Indicadores de Pesquisa.....	110
Quadro 14	Indicadores de Internacionalização.....	111
Quadro 15	Indicadores de Ensino.....	111
Quadro 16	Indicador de Mercado.....	112
Quadro 17	Proposta de Formação Complementar de Competências Técnicas Não Desenvolvidas no Curso de Ciências Contábeis.....	136
Quadro 18	Proposta de Formação Complementar de Competências Comportamentais Não Desenvolvidas no Curso de Ciências Contábeis.....	140

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Aspectos do Cenário Contábil Atual.....	29
Gráfico 2	Nível de Importância dos Atributos de Competência do Professor.....	42
Gráfico 3	Conhecimento por Nível Hierárquico.....	52
Gráfico 4	Ocupação da Posição do <i>Controller</i> por Gênero	76
Gráfico 5	Formação Acadêmica do <i>Controller</i> no Brasil.....	79
Gráfico 6	A Importância Entre Competências Profissionais e Pessoais para o <i>Controller</i> de Santa Catarina.....	84
Gráfico 7	Competências Profissionais dos <i>Controllers</i> nas 100 Maiores Empresas de Santa Catarina.....	85
Gráfico 8	Competências Pessoais dos <i>Controllers</i> nas 100 Maiores Empresas de Santa Catarina.....	86
Gráfico 9	Habilidades Pessoais dos <i>Controllers</i> de Indústria de Papel e Celulose de Santa Catarina.....	87
Gráfico 10	A Mudança do Papel do <i>Controller</i> Internacional	99
Gráfico 11	A Relação do <i>Controller</i> Internacional com Outros Departamentos	100
Gráfico 12	Demandas Mais Solicitadas nos Últimos Três Anos para o <i>Controller</i> Internacional.....	101
Gráfico 13	Evolução das Matrículas de Educação Superior de Graduação, por Categoria Administrativa. Brasil – 1980 – 2013.....	126
Gráfico 14	Relação de Matrículas Privadas/Públicas por Unidade de Federação – Brasil 2013.....	127
Gráfico 15	Disciplinas Obrigatórias por Universidade.....	130
Gráfico 16	Disciplinas de Controladoria por Universidade.....	131
Gráfico 17	Segregação de Horas entre Competências Técnicas e Comportamentais por Universidade.....	132
Gráfico 18	Segregação das Competências entre Técnicas e Comportamentais para o Exercício da Posição de <i>Controller</i>	133
Gráfico 19	Grau de Aderência do Curso de Ciências Contábeis e as Responsabilidades Técnicas do <i>Controller</i>	134
Gráfico 20	Grau de Aderência do Curso de Ciências Contábeis e as Responsabilidades Comportamentais do <i>Controller</i>	138

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Anúncios para contratação do <i>Controller</i> por Formação Acadêmica.....	17
Tabela 2	Dimensões da “Competência” e seus Significados.....	21
Tabela 3	Cursos de Graduação Presenciais de Ciências Contábeis.....	47
Tabela 4	Cursos de Graduação a Distância de Ciências Contábeis.....	47
Tabela 5	O Papel do <i>Controller</i>	58
Tabela 6	Síntese dos Anúncios Analisados para as Vagas de <i>Controller</i> no Rio Grande do Sul.....	74
Tabela 7	O <i>Controller</i> no Brasil por Gênero x Faixa Etária	78
Tabela 8	O <i>Controller</i> no Brasil por Gênero e Nível Educacional.....	78
Tabela 9	As Competências que a Literatura Pontua para o <i>Controller</i>	90
Tabela 10	Classificação da Grade Curricular da UFMG.....	115
Tabela 11	Grade Curricular das Disciplinas Obrigatórias da UFMG.....	115
Tabela 12	Classificação das Disciplinas Optativas da UFMG.....	116
Tabela 13	Simulação de Grade Curricular da UFMG.....	117
Tabela 14	Classificação da Grade Curricular do MACKENZIE.....	118
Tabela 15	Conteúdo Programático das Disciplinas Comportamentais do MACKENZIE.....	118
Tabela 16	Abordagem da Disciplina de Controladoria no MACKENZIE.....	120
Tabela 17	Classificação da Grade Curricular da USP.....	121
Tabela 18	Competências e Habilidades do Curso de Ciências Contábeis da USP.....	121
Tabela 19	Classificação das Disciplinas Obrigatórias da USP.....	122
Tabela 20	Grade Curricular das Disciplinas Obrigatórias da USP.....	122
Tabela 21	Grade Curricular das Disciplinas Optativas Comportamentais da USP.....	124

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AAA	<i>American Accounting Association</i>
ANEFAC	Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CES	Câmara do Ensino Superior
CFC	Conselho Regional de Contabilidade
CFO	<i>Chief Financial Officer</i>
CNE	Conselho Nacional de Educação
CPC	Conceito Preliminar de Curso
CPDEC	Centro de Pesquisa e Educação Continuada
CRC	Conselho Federal de Contabilidade
EAD	Ensino a Distância
ECC	Estrutura Curricular do Curso
ENADE	Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
FEA-USP	Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo
FEI	<i>Financial Executives Institute</i>
FGV	Fundação Getúlio Vargas
IBC	Instituto Brasileiro de Coaching
IES	Instituição de Ensino Superior
IFAC	<i>International Federation of Accountants</i>
IGC	Índice Geral de Cursos
IIA	<i>Institute of Internal Auditors</i>
IMA	<i>Institute of Management Accountants</i>
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MACKENZIE	Universidade Presbiteriana Mackenzie
MBA	<i>Master Business Administration</i>
MEC	Ministério da Educação
NAGI	Núcleo de Apoio a Gestão da Inovação da USP
ONG	Organização Não Governamental
PPI	Projeto Político Institucional
PPP	Projeto Político Pedagógico
RBC	Revista Brasileira de Contabilidade
RUF	Ranking Universitário Folha
SOX	<i>Sarbanes-Oxley</i>
TQM	<i>Total Quality Management</i>
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UNIP	Universidade Paulista
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
Objetivos.....	18
Objetivo Geral.....	18
Objetivos Específicos.....	18
Contribuição e Justificativa.....	19
Procedimentos Metodológicos.....	19
Metodologia de Pesquisa.....	19
Coleta dos Dados Secundários.....	23
Estrutura do Trabalho.....	24
CAPÍTULO I – O ENSINO SUPERIOR DA CONTABILIDADE NO BRASIL	25
1.1. O Objetivo da Contabilidade.....	30
1.2. A Qualidade do Ensino.....	33
1.3. Um Bom Professor e o Bom Aluno de Contabilidade.....	39
1.4. O Curso de Ciências Contábeis no Brasil.....	43
1.5. A Expectativa do Mercado sobre o Contador.....	50
1.6. O Enfoque do Ensino da Contabilidade.....	53
CAPÍTULO II – O CONTROLLER NA CONTROLADORIA	58
2.1. <i>Overview</i> da Controladoria.....	60
2.2. Cultura Organizacional.....	62
2.3. Como surgiu a Posição de <i>Controller</i>	63
2.4. Para Conquistar a Posição.....	65
2.5. Áreas Subordinadas e Responsabilidades.....	67
2.6. Formação do <i>Controller</i>	73
2.7. Estrato Social do <i>Controller</i>	76
2.7.1. A Posição do Gênero Masculino.....	76
2.7.2. Remuneração.....	79

CAPÍTULO III – AS QUALIFICAÇÕES DO CONTROLLER.....	81
3.1. Competências.....	82
3.2. O Papel do <i>Controller</i>	90
3.3. Atitude e Comportamento.....	94
3.4. O <i>Controller</i> Internacional.....	98
3.5. O Perfil Ideal do <i>Controller</i>	101
CAPÍTULO IV – O PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS.....	107
4.1. O Viés Acadêmico.....	107
4.1.1. Como se forma uma Grade Curricular.....	107
4.1.2. A Grade Curricular.....	108
4.1.3. Instituições a serem Analisadas.....	109
4.1.4. IES Analisadas.....	114
4.2. A Análise dos Dados.....	124
4.2.1 Organização e Descrição.....	125
4.2.2. Comparabilidade.....	129
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	143
REFERÊNCIAS.....	148
ANEXOS.....	166

INTRODUÇÃO

Este presente trabalho aborda a relação do estudante de graduação de Ciências Contábeis e o Profissional, mais concretamente, da formação de bacharel em Ciências Contábeis versus o perfil e expectativa de competências que a literatura tem desses futuros profissionais para a posição de *Controller*.

No Brasil, atualmente, para exercer a profissão, o Contador precisa obter a aprovação no Exame de Suficiência e por consequência conseguir o registro no Conselho Regional de Contabilidade (CRC). O bacharel em Ciências Contábeis é um profissional eclético, em momento de ascensão no mercado. Qualquer tipo de entidade, com ou sem fins lucrativos, necessita de critérios de formatação e de avaliação, fato do cotidiano do Profissional da Contabilidade.

O mundo passa por grandes transformações e requer versatilidade e abrangência nas interpretações. Para exercer a profissão com competência, o profissional contábil deve ser formado para estar capacitado, habilitado e possuir o conhecimento necessário sobre assuntos econômicos, financeiros, tributários, organizacionais e comportamentais para direcionar as conclusões da lógica contábil. De todas as variáveis de decisões de negócio, certamente existem aquelas que contêm fatores contábeis e somente este profissional dispõe de dados para fornecer as informações tempestivas para a dinâmica de negócios.

O mercado de trabalho progressivamente exige mais competências e qualificações de seus profissionais, fato constatado por meio da literatura. Muitas vezes, questiona-se se as faculdades possuem o mesmo dinamismo de atualização em seu programa de disciplinas para formar profissionais com bagagem de conhecimento suficiente para serem críticos e não somente “aceitadores de conhecimento”, inclusive para poderem aplicar a delicada subjetividade da essência sobre a forma, atualmente vigente.

Nos dias de hoje, a realidade do mercado exige um profissional pronto para assumir novas responsabilidades, afinal, as Ciências Contábeis passam, como já afirmado por Ludícibus, Martins e Carvalho (2005), a ter um abordagem muito mais social, pois mais do que apenas registrar os atos e fatos das empresas, ela deve nortear a administração a manter o negócio na rota prevista.

No Brasil, a Resolução do Conselho Federal de Contabilidade (CFC) nº 560/83, dispõe sobre as funções que o contabilista pode exercer, e grande parte dessas funções está englobada na área de controladoria.

A controladoria é um segmento da contabilidade que surgiu com o objetivo de difundir o entendimento do processo de gestão. Essa área aponta os fatores que estão contribuindo, ou não, para a eficiência e eficácia de suas operações. Tal área é considerada um órgão de *staff*, ou seja, de assessoria e consultoria, e surgiu nas grandes organizações norte-americanas, com a finalidade de realizar o controle centralizado de todos os negócios da empresa. Essa função era exercida por profissionais da área contábil, devido às suas experiências em manipular informações econômico-financeiras, além da ampla visão sistêmica que dispunham da dinâmica empresarial. Para Nakagawa (1993, p.38):

O *controller* acaba tornando-se o responsável pelo projeto e manutenção de um sistema integrado de informações, que operacionaliza o conceito de que a contabilidade, como principal instrumento para demonstrar a quitação de responsabilidades que decorrem da *accountability* da empresa e seus gestores, é suportada pelas teorias da decisão, mensuração e informação.

A Contabilidade deveria acompanhar a evolução das organizações, subsidiando com informações seus mais diversos usuários, tanto internos quanto externos. As constantes mudanças, desde a era agrícola, passando pela revolução industrial até os dias atuais, contribuíram para sua evolução, porém não a blindaram das críticas. Ludícibus (2004, p. 45) salienta que:

[...] o capitalismo deu impulso a essa importante disciplina, potencializando seu uso e aumentando sua eficácia. Através dos tempos, verifica-se que normalmente o grau de avanço da Contabilidade está diretamente associado ao grau de progresso econômico.

Johnson e Kaplan (1987) foram contundentes em sua crítica à contabilidade, ao alertar sobre a defasagem dos sistemas contábeis, considerando-os inadequados ao atual ambiente. Refletindo sobre esta observação e fazendo-se uma leitura da contabilidade tradicional, em que os dados têm origem no passado, porque a informação é construída no alicerce dos princípios fundamentais de contabilidade e

o foco dos usuários da contabilidade está concentrado no atendimento fiscal, parece procedente a provocativa.

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

Heckert e Willson (1963) atribuem à controladoria duas funções: a) supervisão da contabilidade geral, da contabilidade de custos, da auditoria, dos impostos, dos seguros e das estatísticas; e, b) aplicação da função contábil para a resolução de problemas administrativos futuros. A ênfase desta última função está no sentido de dar um enfoque analítico das atividades da organização à administração, por meio do planejamento e controle gerencial, apoiado em informações contábeis.

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

A primeira lacuna que originou a justificativa desse trabalho foi, além da percepção de mercado, o artigo “O Perfil do *Controller* sob a ótica do mercado de trabalho brasileiro”, da Revista de Informação Contábil, da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), que demonstrou o requerimento de formação acadêmica em Ciências Contábeis para vagas abertas de *Controller* ao longo dos anos de 2005 a 2012, na revista EXAME (FERRARI *et al.*, 2013). Nele foi possível constatar que além dos cargos não serem ocupados em sua totalidade por profissionais da área contábil, existem períodos nos quais a graduação em Ciências Contábeis perde espaço no mercado de trabalho, em que às vezes até se iguala a outros cursos num processo seletivo de uma função, que a priori deveria ser ocupada por um profissional da área Contábil. Os resultados estão evidenciados na Tabela 1.

Tabela 1 – Anúncios para contratação do *Controller* por Formação Acadêmica

Formação / anos	2005		2006		2007		2008		2009		2010		2011		2012		Totais	
	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%
Ciências Contábeis	3	43	18	39	21	49	12	29	1	25	3	43	4	36	3	30	68	40
Administração	1	14	11	24	9	21	11	27	1	25	1	14	2	18	2	20	38	22
Economia	1	14	9	20	10	23	11	27	1	25	1	14	2	18	2	20	37	22
Negócios	1	14	-	-	-	-	2	5	-	-	-	-	-	-	-	-	3	2
Engenharia Industrial	1	14	3	7	1	2	5	12	1	25	-	-	-	-	-	-	11	6
MBA/Pós-graduação	-	-	2	4	1	2	-	-	-	-	1	14	3	27	3	30	10	6
Finanças	-	-	3	7	1	2	-	-	-	-	1	14	-	-	-	-	5	3
	7	100	46	100	43	100	41	100	4	100	7	100	11	100	10	100	172	100

Fonte: Revista de Informação Contábil, jul-set/2013 (UFPE)

A formação acadêmica mais exigida, para ocupar um cargo de *controller*, é a graduação em Ciências Contábeis, conforme a Tabela 1. Observa-se, na referida Tabela 1 que ocorre uma diminuição nos anos de 2008 e 2009 e a partir de 2010 aumenta novamente a participação. Já os cursos de Administração e Economia apresentam um aumento no número de solicitações no decorrer dos anos. Em 2005, apenas 14% dos anúncios se reportam aos cursos de administração e economia, enquanto que nos anos de 2008 e 2009 esses valores aumentam para 29% e 25%, respectivamente. Observando-se os totais de solicitações, a formação em Ciências Contábeis representa 40% das solicitações e Administração e Economia, ambas com 22%.

No entanto, em alguns países da Europa, encontram-se engenheiros e economistas atuando na controladoria, tendência observada também no Brasil. Adicionalmente, foi divulgado no site Globo que no ano de 2014, dentre as profissões “em alta” no mesmo ano, a função de Gerente Contábil foi a primeira colocada.

É possível perceber também que algumas posições, como *Controller* e Analistas Financeiros, inicialmente ocupadas nas companhias por contadores hoje são, muitas vezes, ocupadas por profissionais formados em outras áreas, como administração e engenharia. Esse tipo de movimento do mercado abre questionamentos em busca da causa do por que o profissional bacharel em contabilidade pode não estar mais preenchendo o perfil desejado. Baseado nisto, o problema de pesquisa é: Quais as lacunas dos cursos de graduação em Ciências Contábeis para a formação do *Controller*?

Objetivos

Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é fazer um levantamento do conteúdo que os cursos de graduação em Ciências Contábeis têm oferecido. A partir desses dados, analisar se as faculdades estão formando os profissionais de Ciências Contábeis com conhecimentos voltados para as competências que a literatura entende que o profissional deve ter para exercer a posição de *Controller*. Dessa forma, esta pesquisa objetiva dar subsídios para que coordenadores das faculdades de Ciências Contábeis façam ajustes no Projeto Político Pedagógico, se for do interesse da instituição.

Objetivos Específicos

Para se alcançar o objetivo geral, os objetivos específicos devem ser determinados correlacionando os aspectos particulares dos fenômenos que se pretende estudar. Logo, como objetivos específicos da pesquisa, têm-se:

1. Identificar os conhecimentos que as entidades UFMG, USP e Mackenzie, por meio da grade curricular do curso de graduação de Ciências Contábeis compreendem que os futuros profissionais de contabilidade devem ter.
2. Identificar as competências que a literatura revela que os profissionais que atuam na posição de *Controller* devem possuir.

Isto posto e a partir dessa contextualização das características que as faculdades propõem desenvolver nos alunos versus as competências pontuadas pela literatura, torna-se possível visualizar os conhecimentos desenvolvidos no curso de graduação e os que não são desenvolvidos, e por fim, identificar quais as possíveis lacunas existentes, propondo em seguida as formações complementares necessárias para suprir os atributos restantes.

Contribuição e Justificativa

Por meio de subsídios, pretende-se, com essa pesquisa, contribuir com as faculdades, fazendo deste trabalho uma ferramenta de norte para que os conhecimentos entendidos que o *Controller* deve ter, baseados na literatura, sejam mais trabalhados e desenvolvidos dentro das faculdades de Ciências Contábeis. Possibilitando uma melhor adequação ao Projeto Político Pedagógico (PPP) e a Estrutura Curricular do Curso (ECC), visando a formação do profissional do futuro e não só do presente.

Como consequência, almeja-se que a contribuição deste trabalho se estenda ao mercado de trabalho, potencializando as chances de as faculdades “entregarem” às empresas profissionais mais preparados para o ambiente de negócios.

Nessa perspectiva, o objetivo é conseguir identificar as possíveis lacunas que os profissionais de Ciências Contábeis estão apresentando e proporcionar este trabalho como uma ferramenta de mediação entre a academia de Ciências Contábeis e os empresários.

Procedimentos Metodológicos

Aqui são abordados os procedimentos metodológicos de pesquisa adotados neste trabalho, intencionando que tais procedimentos direcionem a resposta da questão problema, bem como atinjam os objetivos propostos.

Metodologia significa, “etimologicamente, o estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer ciência. É uma disciplina instrumental, a serviço da pesquisa.” (DEMO, 1981, p.7).

Metodologia de Pesquisa

Em uma pesquisa do tipo científica, é necessário esclarecer os passos percorridos para a realização da mesma. Demonstrar as etapas de construção do trabalho é o que se chama de metodologia de pesquisa.

A abordagem de uma pesquisa pode ser tanto qualitativa quanto quantitativa. Este trabalho tem um viés qualitativo, pois é o que se encaixa melhor à proposta do mesmo.

Pesquisa qualitativa:

A abordagem qualitativa parte do fundamento de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito [...] o objeto não é um dado inerte e neutro; está possuído de significados e relações que sujeitos concretos criam em suas ações (CHIZZOTTI, 1991, p. 79).

Para responder à questão problema da pesquisa deste trabalho, buscou-se adotar metodologias de pesquisa bibliográficas e documentais, incluindo referenciais teóricos que tiveram como metodologia a pesquisa de campo desenvolvida empiricamente e a grade curricular das universidades analisadas.

Para Richardson (1989, p. 29), em sentido amplo, “método em pesquisa significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação dos fenômenos”.

Quanto à técnica empregada na coleta de dados, apoiou-se nos seguintes procedimentos: pesquisa bibliográfica e levantamento de dados secundários.

As pesquisas bibliográficas e documentais incluem Resoluções do Conselho Federal de Contabilidade, revistas especializadas e disponíveis na Internet, dissertações e teses, anais de congressos, bem como livros, textos e artigos das mais variadas fontes.

A sequência dada para a construção desse trabalho foi primeiramente pela pesquisa bibliográfica, que forneceu toda a fundamentação teórica para os Capítulos I, II e III que descreveram o Ensino da Contabilidade no Brasil, a Atuação do *Controller* na Controladoria e As Qualificações do *Controller*.

Num segundo momento, houve a escolha do ranking a ser utilizado para elencar as universidades que seriam analisadas. A escolha se deu pelo Ranking Universitário Folha - RUF, pois, dentre as várias formas de elencar as universidades, uma delas é a sob o viés mercadológico que é um ponto de vista que se desejou incluir neste trabalho. Na sequência, determinaram-se os critérios de seleção de quais universidades seriam analisadas.

A diretriz escolhida foi de analisar por tipologia de universidades aquelas que obtiveram as primeiras colocações no curso de Graduação em Ciências Contábeis. Neste primeiro filtro, foram consideradas quatro universidades, sendo: Universidade Paulista – UNIP (Particular), Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG (Federal), Universidade Presbiteriana Mackenzie – MACKENZIE (Confessional) e Universidade de São Paulo – USP (Estadual). O material analisado para obter os conhecimentos que as universidades se propõem a desenvolver foi a grade curricular do curso de graduação em Ciências Contábeis. As grades curriculares foram obtidas por meio dos websites das respectivas universidades, com exceção da UNIP, onde esta apenas divulga a relação de disciplinas que do curso de graduação em Ciências Contábeis que é um dado insuficiente, então foi realizada a tentativa *in loco* de obter a grade curricular, sem sucesso. Desta maneira, o presente estudo contemplou as demais três universidades: UFMG, MACKENZIE e USP.

O Capítulo IV foi construído respaldado nas grades curriculares que foram obtidas nos web sites das universidades analisadas, pois objetivou demonstrar o conteúdo que a USP, UFMG e MACKENZIE propõe disseminar nos alunos dos cursos de graduação em Ciências Contábeis. A literatura denomina os atributos que o *Controller* deve possuir como competência. A competência é formada de por três dimensões, como demonstra a Tabela 2:

Tabela 2 – Dimensões da “Competência” e seus Significados

C	H	A
CONHECIMENTO	HABILIDADES	ATITUDES
Escolaridade, conhecimentos técnicos, cursos gerais e especializações.	Experiência e prática do saber.	Ter ações compatíveis para atingir os objetivos, aplicando os conhecimentos e habilidades adquiridas e/ou a serem adquiridas.
SABER	SABER FAZER	QUERER FAZER

Fonte: Adaptado de Rabaglio (2001)

Considerando que o termo competência inclui a experiência em fazer, os trechos em que houver *approach* dos atributos que a literatura pontua que o *Controller* deve possuir serão denominados competências, quando a abordagem fornecida atributos que as universidades analisadas se propõe a desenvolver deveria ser chamado de conhecimento, entretanto, este trabalho seguirá o mesmo termo adotado pelo MEC por meio do CNE/CES 0289/2003 a fim de manter o padrão de nomenclatura adotado na educação:

Os cursos de graduação em Ciências Contábeis devem formar profissionais que revelem, pelo menos, **as seguintes competências e habilidades:**

I - utilizar adequadamente a terminologia e a linguagem das Ciências Contábeis e Atuariais; II - demonstrar visão sistêmica [...]; III - elaborar pareceres e relatórios [...]; IV - aplicar adequadamente a legislação inerente às funções contábeis; V - desenvolver, com motivação e através de permanente articulação, a liderança entre equipes [...]; VI - exercer suas responsabilidades com o expressivo domínio das funções contábeis [...]; VII - desenvolver, analisar e implantar sistemas de informação contábil e de controle gerencial [...]; VIII - exercer com ética e proficiência as atribuições e prerrogativas que lhe são prescritas através da legislação específica [...] (CNE/CES 0289/2003, 2004, p. 4). (grifo nosso).

Como resultado, o mesmo Capítulo apresentou uma segregação das competências encontradas nas grades curriculares e as determinadas na literatura entre competências técnicas e comportamentais. A classificação entre competências técnicas e comportamentais procurou seguir a mesma classificação das referências pesquisadas, uma vez que o MEC não faz a classificação em questão. A definição encontrada nas referências, que se enquadra na segregação proposta neste trabalho foi a de Fleury e Fleury (2001, p. 6) sobre as competências técnicas, deste modo, as competências que não se enquadram na definição de competências técnicas foram consideradas como comportamentais:

- competências técnicas profissionais: competências específicas para uma certa operação, ocupação ou tarefa, como por exemplo: desenho técnico, conhecimento do produto, finanças; (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 6).

Para mensuração dos atributos das referências pesquisadas, foram detectadas 120 competências, respaldadas na literatura, as quais o *Controller*

precisa possuir para o bom exercício da sua posição, sendo 83 competências comportamentais e 37 competências técnicas.

Cada organização possui necessidades individuais, conseqüentemente, os atributos mais valorizados e exigidos dos *Controllers* serão aqueles que mais forem necessários para o bom andamento do negócio no qual o *Controller* em questão estiver atuando, portanto, inúmeras podem ser as causas que proporcionam oscilação da importância da competência, tais como, setor de atuação, região do país, tamanho da empresa, tamanho da área financeira, entre outros. Por este motivo, como premissa, adotou-se que todas as competências, sejam elas de ênfase técnica ou comportamental, possuem o mesmo grau de importância para fins deste trabalho.

Na sequência foi realizado o confronto entre as competências encontradas na literatura e as identificadas nas grades curriculares a fim de averiguar possíveis lacunas entre os dois universos, incluindo propostas formações complementares. E, por fim, apresentam-se as Considerações Finais.

Mesmo havendo uma proposta, este trabalho objetiva mais caracterizar um problema do que propriamente resolvê-lo, uma vez que a proposta aumenta as chances de sucesso, entretanto não garante uma qualificação infalível para conquista da posição do *Controller* no mercado de trabalho.

Espera-se que este trabalho possa ser um *start* para reflexão dos órgãos competentes da formação profissão Contábil. A fim de proporcionar o enriquecimento, aos processos em que o profissional de contabilidade passa para poder galgar a posição de *Controller*, identificando as lacunas existentes e atuando de forma a eliminá-las, proporcionando então aos contabilistas o preenchimento dos requisitos necessários e retomando as vagas no mercado de trabalho que não estão sendo ocupadas por profissionais de contabilidade.

Coleta dos Dados Secundários

Os dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados, trabalhados e publicados, com outros propósitos de atender às necessidades da pesquisa onde foram coletados. Muitas vezes, dados coletados em outros trabalhos, podem e são muito úteis para outras

pesquisas que não tem correlação nenhuma com a primeira, a não ser o tema e neste trabalho foram utilizados de dados de outras pesquisas realizadas em campo que propiciaram o respaldo necessário.

Estrutura do Trabalho

Este trabalho foi organizado em seis grandes partes: na primeira, capítulo I, “O Ensino Superior da Contabilidade no Brasil”, é realizada uma explanação da evolução teórica do ensino superior de contabilidade no Brasil, uma abordagem dos principais componentes relacionados à educação contábil, além de também esclarecer o progresso da história do ensino da contabilidade no Brasil, por meio de pesquisa bibliográfica.

Na segunda parte, capítulo II, “O *Controller* na Controladoria”, faz-se explanação sobre o que é a controladoria, dentro de uma empresa, como surgiu a posição do *controller*, e o que é necessário para assumi-la, além de tratar um pouco sobre a formação deste profissional.

Já no capítulo III, “As Qualificações do *Controller*”, objetiva-se indicar quais são as competências e o perfil deste profissional, e também qual é a expectativa de sua atuação dentro das organizações.

O capítulo IV, “O Processo de Análise de Dados” é dedicado à análise das grades curriculares das três universidades mais bem colocadas pelo Ranking Universitário Folha, no quesito mercado e também, apresenta o confronto entre as grades curriculares analisadas frente às competências que o *Controller* deve ter, este capítulo também realizou a classificação sobre as competências que estas se propunham a desenvolver, sendo então competências técnicas e comportamentais e, por fim, são tecidas no próximo Capítulo as Considerações Finais do trabalho, as Referências e os Anexos de pesquisa.

CAPÍTULO I – O ENSINO SUPERIOR DA CONTABILIDADE NO BRASIL

Este capítulo se propõe a realizar uma explanação da evolução teórica do ensino superior de contabilidade no Brasil, e uma abordagem dos principais componentes relacionados à educação contábil.

Objetiva-se, também, esclarecer o progresso da história do ensino da contabilidade no Brasil, por meio de pesquisa bibliográfica.

Muitos motivos podem ser apresentados para que se faça necessária uma reflexão sobre o processo de ensino da área contábil, seja do ponto de vista acadêmico, do profissional, de suas exigências técnicas ou até mesmo do perfil humano das pessoas que se aventuram nessa área.

Para caracterizar o ensino da contabilidade no Brasil é necessário passar pela história que a norteia, pois segundo Koche (1988), a contabilidade originou-se entre os séculos XI e XV; já o foco em disseminar o conhecimento, isto é, o ato de lecionar, iniciou-se no século XVII. Nessa época, a ciência era encarada como um conjunto de conhecimentos certos e verdadeiros.

Segundo Franco (1997), nos séculos XVIII e XIX o ensino de contabilidade marcou-se pelas aulas de comércio, formando contadores, desde 1754 até meados do século XIX. Objetivando um breve relato, ainda segundo o mesmo autor, uma série de fatos caracterizam o ensino da contabilidade, como mostra o Quadro 1:

Período	Fatos
Séc. XVIII e XIX	Aulas de comércio, desde 1754 até meados do séc. XIX.
1902	Fundada, em São Paulo, a Escola Prática de comércio em São Paulo, (Escola de Comércio Álvares Penteado – onde por várias décadas formou os principais líderes da profissão em nosso país) e da academia de Comércio do Rio de Janeiro.
1908	Instalação da Escola de comércio Álvares Penteado em novo edifício, no Largo de São Francisco.
1924	I Congresso Brasileiro de Contabilidade, realizado no RJ.
1931	O decreto nº. 20.158, de 30/06/1931, regulamentou o ensino comercial e tornou obrigatório o diploma para o exercício da profissão.
1945	Decreto-lei 7.988, de 22/09/45, contabilidade em dois níveis: superior e o médio.

1946	Fundação da FEA-USP – 1ª Instituição do curso de Ciências Contábeis e Atuarias.
Séc. XX	Influência da doutrina italiana, até meados do século XX.
Séc. XX	Obras dos professores: Horácio Berlinck e Carlos de Carvalho, pioneiros da literatura contábil no Brasil; Prof. Francisco D’Auria, um dos mais profícuos autores de contabilidade no séc. XX; Obras do Frederico Hermann Jr., um inovador da literatura contábil brasileira.
1948	A partir de 1948, obras didáticas do Professor Autor Hilário Franco.
1950	Obras do Prof. Antonio Lopes de Sá.
1964	Prof. José da Costa Boucinhas implanta o método didático norte-americano, e as obras de Finey Miller, traduzidas e adaptadas na FAE-USP, transformando o enfoque italiano para o norte-americano.
1975	Primeira defesa de mestrado na USP.
1985	Primeira defesa de doutorado na USP.
2001	Ensino a distância: Resolução CNE/CES, de 03/04/01.

Quadro 1 – Evolução do Ensino da Contabilidade – Principais Fatos Históricos

Fonte: Adaptada de Franco (1997, p.248)

Em contrapartida, Lopes de Sá (1997) resume 4 marcos importantes na evolução da contabilidade, por meio da obra da Felerigo Melis (1950), que os classifica da seguinte forma:

- Mundo antigo: primórdios da história, até 1202 de nossa era;
- Sistematização: de 1202 ao processo das partidas dobradas;
- Leitura: de 1494 até 1840; e
- Científica: de 1840 até os tempos atuais.

Os registros apontam que no século XIX, mais precisamente no ano de 1808, nasceu o embrião do ensino da contabilidade no Brasil, com a vinda da Corte Portuguesa em função da guerra na Europa e invasão Francesa imposta por Napoleão; e em seguida, para sacramentar, em 1870 houve a oficialização da profissão do Guarda-Livros da Corte por meio do Decreto Imperial nº 4.475.

Esse decreto representa um marco, pois, como lembra Rodrigues (1988), caracteriza o guarda-livros como a primeira profissão liberal regulamentada no país e, como se sabe, representa a origem da profissão contábil nacional.

Anos antes, os órgãos de classe ligados à profissão contábil iniciaram uma atuação mais presente na emissão de pronunciamentos sobre assuntos contábeis, no que diz respeito aos profissionais e ao ensino superior. Contudo, apenas na década seguinte houve uma maior dedicação em relação a questões da educação continuada e reforma do currículo de Ciências Contábeis.

Em seguida, discussões surgiram sobre as diretrizes curriculares do Curso de Ciências Contábeis em face às mudanças oriundas da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB 9394/96, pois:

A base fundamental do desenvolvimento de qualquer área do conhecimento humano está assentada na atuação dos membros de sua comunidade, já que eles poderão materializar os conceitos e princípios emanados da estrutura básica da disciplina, cristalizando, modificando ou criando novas teorias e práticas (SILVA, 1980, p. 80).

Os cursos de Contabilidade Superior, em que são formados contadores, deverão desenvolver altos estudos de Contabilidade, de Organização e de Economia das instituições estatais, paraestatais e sociais e das empresas industriais, bancárias, de seguro e do comércio em geral, com o fito de preparar profissionais aptos para o desempenho de funções de direção nas grandes empresas e instituições públicas e particulares e as de peritos forenses, fiscais de seguros, fiscais de sociedades anônimas e outros que lhe serão outorgados com grande soma de responsabilidade pela legislação comercial e financeira vigentes.

O elevado padrão de conhecimento necessário para o exercício de tais funções não pode ser adquirido em curso secundário (...) Somente as universidades, como indica a experiência de outros povos, oferecem o clima necessário para a formação de técnico com alta cultura científica (HERMANN JUNIOR, 1972, p. 12).

Entretanto, apesar do exposto, muitas sequelas podem existir na educação contábil brasileira e precisariam ser trabalhadas, visando eliminar a formação de profissionais aquém das necessidades do mercado de trabalho.

Para representar a grandeza da evolução da área, no que diz respeito ao ensino, segundo dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas (INEP, 2006), naquele ano, existiam 947 Instituições de Ensino Superior (IES) com cursos superiores em Ciências Contábeis; adicionalmente, em 2013 o INEP divulgou que o curso de Ciências Contábeis está entre os cinco cursos mais procurados entre o público feminino e entre os quatro mais procurados do público masculino, entre um total de 32.049 cursos de graduação de categoria administrativa.

Para Koliver (1991), o Brasil possui mais de trezentos cursos superiores de Ciências Contábeis, nos quais a qualidade varia desde aquele digno de um país de primeiro mundo, até patamares muito semelhantes àqueles normais em curso secundário de boa qualidade.

Alguns fatos têm destaque na evolução do ensino da contabilidade no Brasil, tais como, em 1945, a divisão do ensino da contabilidade em dois níveis, a saber:

- Nível médio – Técnicos de contabilidade e;
- Nível superior - Bacharéis em Ciências Contábeis e Atuarias.

Caracterizando o entendimento sobre Instituição de Ensino Superior (IES), de acordo com a Lei n. 9.394/96, art. 52, “as universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano”. Este decreto vai ao encontro da afirmação de Marion (1996, p. 25), quando cita que “a instituição de ensino superior é o local adequado para a construção do conhecimento, para a formação da competência humana”.

Do ponto de vista técnico, o curso de Ciências Contábeis não está atualizado com as normas internacionais de Contabilidade, segundo o Conselho Federal de Contabilidade (CFC) que realizou uma pesquisa no ano de 2012/2013, vide Gráfico 1, a qual objetivava apurar vários aspectos do perfil do profissional contábil atual. Em contrapartida, tem-se uma esperança de que haverá uma melhoria qualitativa dos profissionais ingressantes no mercado de trabalho, em virtude da retomada do exame de suficiência.

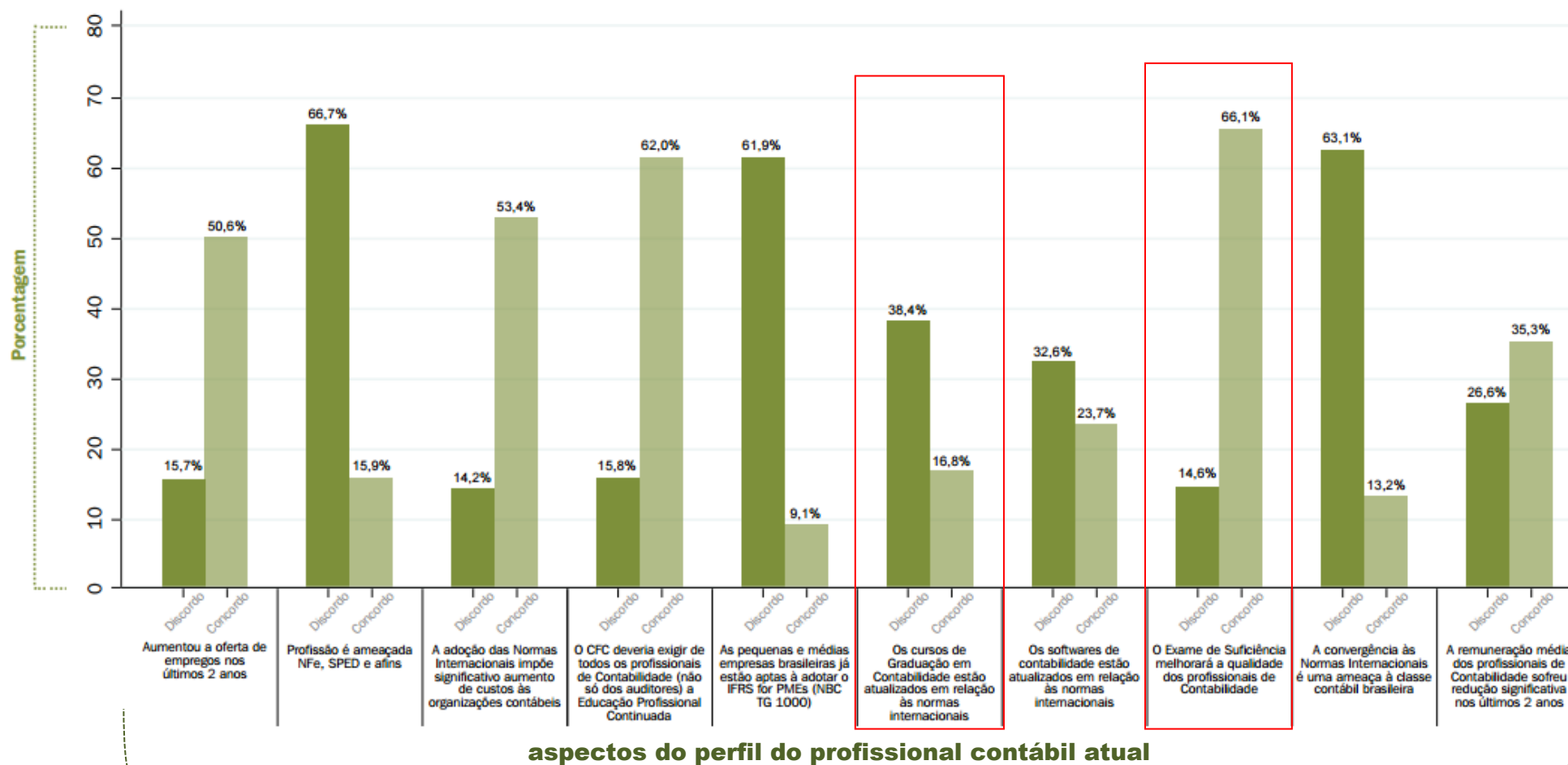


Gráfico 1 – Aspectos do Cenário Contábil Atual

Fonte: Adaptado de CFC (2013)

A contabilidade tem seu desenvolvimento pautado pelas mudanças na sociedade, nos meios de produção, nas modificações de suas maneiras de negociar e no desenvolvimento a Ciência Administrativa. [...]. Esse desenvolvimento enfrenta hoje alguns desafios relativos à necessidade de adaptações às variáveis ambientais na forma de mudanças tecnológicas, rápidas transformações no ambiente de negócios, grandes blocos econômicos e globalização (OLIVEIRA, 2003, p.20).

Pode-se concluir que, segundo o autor, o desenvolvimento da contabilidade está intrinsicamente ligado às mudanças da sociedade, isto é, está vinculado às necessidades atuais, devendo adaptar-se e transformar-se frente à globalização e suas tendências de negócios; e assim, portanto, deve abordar assuntos diversos, incluindo aqueles que inicialmente não envolvem critérios contábeis.

No entendimento de Hendriksen e Van Breda (1999, p.49):

Os programadores procuram refletir fielmente [...] ideias medievais nas telas dos computadores modernos. A contabilidade ainda está para tirar proveito das novas invenções que prometem revolucionar a divulgação financeira como hoje a conhecemos.

Percebe-se que, até 1999, Hendriksen e Van Breda (1999) tinham a visão de que a contabilidade permanecia estável, sem acompanhar os avanços tecnológicos, e guardava um conservadorismo medieval; que, ao se comparar com os avanços tecnológicos, possuía um compasso regressivo.

Para ser compreendida como ramo importante do saber humano, conforme aborda Lopes de Sá (2002), faz-se necessário remontar às profundas origens da área. Por fim, para Lopes de Sá (1997, p. 12) “a escrituração contábil nasceu antes mesmo que a escrita comum aparecesse, ou seja, o registro da riqueza antecedeu aos demais, como comprovam os estudos realizados sobre a questão, na antiga Suméria”.

1.1. O Objetivo da Contabilidade

A Resolução 774/1994, do CFC, cita que o objetivo científico da Contabilidade está na correta apresentação do patrimônio, e na apreensão e análise das causas das suas mutações. Tem-se nessa colocação uma visão científica.

Antes de fazer referência a grandes autores da ciência contábil, oportunamente, cita-se o grande pedagogo Célestin Freinet, que foi um dos maiores educadores do século XX. A Pedagogia Freinet é um conjunto original de propostas teóricas, instrumentos e técnicas assentadas em alguns princípios e eixos pedagógicos; para Freinet, a teoria vem da prática (RODRIGUES, 2013).

Tal ideia vai ao encontro do que afirma Marion (2003) corroborando com associação do ensino teórico com o prático, com o tempo dedicado a ambas, variando de acordo com a necessidade dos graduandos.

Unindo esse raciocínio aos dos estudiosos da contabilidade:

O objetivo básico da contabilidade, portanto, pode ser resumido no fornecimento de informações econômicas para os vários usuários, de forma que propiciem decisões racionais (IUDÍCIBUS, 1995, p. 21).

Na Contabilidade, os objetivos estão definidos como as informações que deverão ser geradas para que os diversos usuários possam tomar conhecimento da situação da organização em dado momento, com a finalidade de tomar as decisões que considerarem necessárias (FAVERO *et al.*, 1997, p. 13).

Hendriksen e Van Breda (1999) citam que:

O primeiro enfoque à definição dos objetivos da contabilidade concentrou-se no cálculo e na apresentação do lucro líquido resultante de regras específicas de realização e vinculação num balanço que relacionasse o período corrente a períodos futuros (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999, p. 92).

Para Franco (1997, p.19) trata-se de: “fornecer informações, interpretações e orientações sobre a composição e as variações do patrimônio, para a tomada de decisões de seus administradores”.

Já para D’Amore e Castro (1976, p.21), os objetivos da contabilidade “dizem respeito à colaboração eficiente e constante que ela presta à administração econômica, no exercício de suas funções”.

Segundo Crepaldi (1995), a contabilidade tem como objetivo:

Controlar o patrimônio da entidade; apurar o resultado das entidades; prestar informações sobre o patrimônio, sobre o resultado das entidades aos diversos usuários das informações contábeis (CREPALDI, 1995, p. 20).

E para Noble (1956, p.8) “fornecer informações relativas aos bens e aos direitos à propriedade, indicando como tais bens e os direitos deles decorrentes são afetados pelas operações comerciais”.

Por outro lado, Lopes de Sá (1998, p.89), comenta que as finalidades da Contabilidade são fornecer “orientação para investidores e para o mercado de capitais. Orientação para credores e instituições de crédito. Orientações sociais e trabalhistas”.

A visão desses estudiosos sobre o objetivo da Contabilidade está mais voltada à aplicação da ciência, enfoque este caracterizado pela escola americana, a qual aborda a ciência contábil com um viés pragmático, indo ao encontro do que o mercado de trabalho espera do profissional contábil.

Para entender sobre a função da profissão contábil, primeiro deve-se ter esclarecido que função é um substantivo, o qual no âmbito contábil indica uma missão, uma incumbência, uma utilidade, um entendimento. No tocante à função da contabilidade, tem-se definido que:

Função de controle serve de vigilância na fiscalização dos diversos órgãos das aziendas (organizações). Através dela a contabilidade mostra e examina as situações da marcha do organismo empresarial. Função administrativa compreende a memorização das operações com o fim de determinar resultados e estabelecer controle em certas operações das aziendas, estabelecendo índices de rentabilidade e de solvência financeira, fazendo assim uma análise financeira das aziendas. A função econômica tem por fim estudar os fenômenos que se verificaram nas diversas fases do processo produtivo da gestão das aziendas. A função social diz respeito à apreciação dos fenômenos de ordem social e econômica na elaboração das diversas atividades produtivas das aziendas. A função legal é uma das mais recentes da contabilidade, pois cuida da apresentação de seus resultados e valores como prova nos exames periciais realizados pela justiça (WILKEN, 2007, p.10-11).

Franco (1997) apresenta que:

A função é registrar, classificar, demonstrar, auditar e analisar todos os fenômenos que ocorrem no patrimônio das entidades, objetivando fornecer informações, interpretações e orientação sobre a composição e as variações do patrimônio, para a tomada de decisões de seus administradores (FRANCO, 1997, p. 19).

E, por fim, Crepaldi (1995) descreve que:

A contabilidade é um dos principais sistemas de controle e informação das empresas. Com a análise do balanço patrimonial e da demonstração do resultado do exercício é possível verificar a situação da empresa, sob os mais diversos enfoques, tais como: análises de estrutura, de evolução, de solvência, de garantia de capitais próprios e de terceiros, os bancos, as financeiras, aos clientes, etc. (CREPALDI, 1995, p. 24).

1.2. A Qualidade do Ensino

Ludícibus (1995, p.37), na época já comentava sobre a qualidade dos cursos: “os bons cursos de Ciências Contábeis, diga-se de passagem, são escassos”.

A abordagem sobre a qualidade do ensino da Contabilidade não é um tema novo, muito já se expôs sobre e ainda é um assunto atual. Como referência, Marion e Robles Junior (2003) comentam que o Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo, em meados de 1994, coordenou um esforço conjunto com as Faculdades de Contabilidade, procurando uma interpretação comum para a nova estrutura curricular dos cursos de Ciências Contábeis, estabelecida pela Resolução 03/92. Houve uma aproximação das diversas instituições, possibilitando o levantamento de outras questões de interesse geral.

Um dos pontos tratados nesses encontros foi o da qualidade do ensino de contabilidade. “Esse assunto suscitou tamanho interesse com relação à sua evolução que o presidente do CRCSP, propôs que fosse tratado mais amplamente na próxima Convenção dos Contabilistas, realizada em Agosto de 1995” (MARION; ROBLES JUNIOR, 2003, p.17). Outro evento paralelo à Convenção dos Contabilistas foi designado de *Total Quality Management* (TQM). Como ferramenta dessa iniciativa, foi elaborado um "paper" resumo, contendo os tópicos discutidos durante o evento. Tais autores ainda comentam que:

Esse documento foi enviado ao Ministério da Educação e do Desporto sendo apreciado pela Comissão de Especialistas de Ensino em Ciências Contábeis, que decidiu estender a ideia para o âmbito nacional, ou seja, promovendo vários "workshops" regionais, durante o ano de 1996, para dar base de sustentação a um encontro nacional

durante o Congresso Brasileiro de Contabilidade, realizado em Outubro de 1996 na cidade de Fortaleza, capital do estado do Ceará (MARION; ROBLES, 2003, p.17).

Portanto, a discussão sobre a qualidade do ensino da Contabilidade não é nova e nem está apenas no plano acadêmico.

Ao adentrar na seara de gestão de qualidade em Instituições de Ensino Superior, é possível ter alguns indicadores que balizam a qualidade do ensino; inclusive para o Ministério da Educação (MEC) – nos anos de 2003 a 2010, esse era o principal objetivo: promover a efetivação da diretriz da qualidade no ensino superior. O MEC entende que o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes – ENADE – é um indicador de qualidade. Uma má avaliação pode fazer o MEC aplicar uma medida de enfoque corretivo, e até abrir um processo administrativo para aplicação de penalidades às IES.

O ponto crucial dessa avaliação é ter a real certeza de que os critérios que são considerados para apuração desses indicadores, alimentados pelo ENADE, são requisitos voltados única e exclusivamente para o desempenho intelectual do aluno; do contrário, esse indicador pode estar abarcando outros assuntos que não a educação, mas sim talvez a performance comercial e do marketing da IES, o que por fim resultaria em um indicador distorcido, prejudicando às IES.

Alguns indicadores de qualidade que o MEC adota são: Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), Conceito Preliminar de Curso (CPC) e Índice Geral de Cursos (IGC).

Outras pesquisas sobre qualidade das IES foram realizadas, por exemplo, Dias, Horiguela e Marcheli (2006) constataram uma evolução nos instrumentos de avaliação adotados no Brasil até o ano de 2005, entretanto encontraram lacunas onde propuseram a utilização de outros indicadores objetivando um maior aperfeiçoamento do sistema da época, sendo um deles a medida da quantidade de alunos por hora de trabalho do professor; a expectativa é que se chegue a um valor médio ideal que estabeleça uma relação de maior produtividade entre professor e aluno. Curiosamente, este tipo de indicador nunca foi utilizado no Brasil.

Oliveira (1984) levanta essa questão quando argumenta que a educação nunca foi levada devidamente a sério nem pela sociedade e seus governantes brasileiros de maneira geral. A educação também jamais foi tratada com a seriedade que mereceria por parte do poder público, sempre foi cara, pois é um investimento custoso. No Brasil,

entretanto, é considerada custeio, e sujeita a cortes orçamentários, arbitrários, irresponsáveis e intempestivos. O esforço educacional de um país exige persistência, continuidade e compromisso, qualidades pouco características de políticas imediatistas e irresponsavelmente pragmáticas.

Marion (2001) complementa, ainda, que a educação e a formação profissional para os futuros contadores surgem com funções essencialmente instrumentais que produzem profissionais com diversas qualificações, tais como, expertise contábil, domínio e capacidade para desenvolver atividades, técnicas contábeis, de comunicação e de conhecimentos gerais, e, a frequência ao curso de graduação é a parte da trajetória necessária a tal qualificação.

Tem-se também a opinião que um dos pré-requisitos de uma boa qualidade de ensino é ter um corpo docente atualizado. Fonteles, Oliveira e Almeida (2011, p.3) apontam:

Uma boa formação acadêmica e um programa adequado de atualização contínua dos docentes contribuem para uma produção de informações transparentes e confiáveis sobre a situação econômica, financeira e patrimonial das empresas.

Moreira (1996), discutindo o papel do professor versus o profissional, apresentou seu trabalho “A distância entre a formação escolar e as exigências no exercício profissional” e argumentou que:

Muitos dos que estão ingressando na carreira docente são ex-alunos e profissionais liberais que não possuem base pedagógica. Em geral eles são admitidos pela sua habilidade e capacidade técnica, porém não são exigidos conhecimentos em magistério ou cursos em métodos de ensino. Em virtude disso, o que [se] vê com grande intensidade nas salas de aulas são mestres [professores] que conhecem [...] a matéria, mas não conseguem transmitir com êxito seus conhecimentos (MOREIRA, 1996, p.415-16).

No mesmo ano, 1996, houve a promulgação da Lei de Diretrizes de Base (LDB) n.º 9.394, de 20/12/96. No artigo 52, item II, traz como exigência à instituição em relação à formação dos professores: “um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado”. Berbel (1994, p.60) realça a falta de um preparo prévio para o ato de lecionar, quando descreve que “o fato de ingressarem na docência sem nenhuma exigência de ordem pedagógica foi sempre

reforçador dessa tradição no ensino superior de que todos os profissionais poderiam ser docentes. E foram... e são! Mas com que preparo?”.

Não por acaso, Gil (1994) comenta, na mesma época, que não é fácil disseminar a prática de ampliar a formação do docente com cursos de preparação:

Primeiro porque não há tradição de cursos destinados à preparação desses professores. Depois porque, em virtude da acomodação, temor de perda de status ou não-reconhecimento da importância da formação pedagógica, muitos professores negam-se [ou resistem] a participar de qualquer programa de formação ou aperfeiçoamento nessa área (GIL, 1994, p.16).

Já Carreiro (1999) tem a visão de que ao se preparar o aluno com educação de alta qualidade, objetiva-se um desenvolvimento de um cidadão para a vida, proporcionando uma construção de sociedade mais equilibrada e mais justa. Entende-se que o ato de educar não é unilateral, isto é, o processo de aprendizagem engloba da ação do professor à dedicação do aluno, além dos recursos necessários para o desenvolvimento do processo de ensino.

Como todo profissional, o professor de contabilidade deve ter os requisitos principais para uma boa performance, tais como: o nível de formação profissional, a experiência docente, o nível de salário, o nível de pesquisa própria. Como atributo dos alunos é possível elencar, entre outros, o estado de nutrição, o nível de escolaridade dos pais e a classe social. Em relação aos recursos, pode-se mencionar estas propriedades: salas, carteiras e projeção das exposições de conteúdo.

Iudícibus e Marion (1986, p.51-53) já concluíram que havia oportunidades de melhorias e relacionaram, na época, como principais:

- a) Falta de adequação do currículo;
- b) Falta de um programa bem definido para a prática contábil;
- c) Falta de preparo do corpo docente;
- d) Deficiência na metodologia do ensino da contabilidade introdutória;
- e) Proliferação das instituições de ensino e órgãos de classe; e
- f) Falta de exame de suficiência de âmbito nacional para o exercício da profissão.

O item f, atualmente, já não é mais um problema, uma vez que em 2008 foi retomado o exame de suficiência para exercício da profissão contábil. O que não se

pode desconsiderar é o legado de profissionais que obtiveram o registro da profissão sem que houvessem realizado o exame e comprovado, então, sua competência técnica contábil.

Em contraponto, Alexander (1960, p.5) narra que “melhores oportunidades com melhores salários nas indústrias atraem muitas pessoas que foram treinadas para o ensino”. O mesmo autor ainda comenta que lecionar muitas vezes é encarado como atividades complementar de renda com dedicação parcial, inviabilizando a o aperfeiçoamento do profissional professor.

Pouco se sabe sobre a qualidade do ensino que é praticado e do nível de aprendizagem que é obtido nas instituições de ensino superior, principalmente sob a perspectiva dos atores envolvidos. Conhecer os fatores que influenciam o desempenho dos estudantes proporciona a possibilidade de implementar ações que busquem a melhoria do processo de ensino aprendizagem na relação professor, aluno e instituição. “Sendo assim, tanto os alunos como os professores e as próprias instituições de ensino devem discutir e avaliar o ensino, buscando novas alternativas para aumento de sua eficácia e eficiência” (MARQUES *et al.*, 2012, p.9).

Freire (2005) comenta que as práticas educacionais tradicionais eram “domesticadoras”, portanto, o professor quando falava, era o dono do saber e ser questionado seria uma afronta; o padrão era que o aluno fosse apenas ouvinte. Entretanto, o mesmo autor crê que a educação tem como principal ferramenta o diálogo, isto é, o fluxo de informações entre aluno e professor, pois a liberdade do aluno argumentar transforma os conhecimentos, e sua prática de vida é tão importante quanto àquelas trazidas pelo professor. A educação se torna uma troca de experiências, uma construção conjunta de saberes por meio da realidade e teoria.

Demo (2008, p. 18) afirma que “aprender não advém necessariamente de ensinar”. O ato de aprender não é apenas ouvir o que se fala, é perceber o além do que se diz. Para DiGiorgi *et al.* (2001) a aprendizagem ocorre quando existe o interesse e a motivação do aluno em relação àquilo que está sendo aprendido, podendo ser influenciado pela maneira como o professor escolhe conduzir o processo de ensino-aprendizagem.

Há a possibilidade, também, de avaliar a qualidade do ensino por meio de identificação de oportunidades de melhoria. Martilla e James (1977) desenvolveram

uma técnica de avaliação que correlaciona importância *versus* desempenho, entre outras técnicas de medição.

Lima (2012, p.13) corroborou com a questão abordada neste trabalho:

A consequência à valorização da profissão contábil foi que essa passou a ter maiores exigências de qualificação, tais como: necessidade de formar pessoas com visão global de negócios; utilização de métodos quantitativos complexos para simulação e análise de projetos de investimento e financiamento; capacidade de liderança e de análise crítica para justificar suas decisões perante as demais áreas da organização; convívio com diferenças culturais; necessidade de conhecer idiomas estrangeiros; e uma imagem profissional de ética e eficiência (LIMA, 2012, p.13).

Questiona-se, então, o porquê de tantas necessidades.

Citeroni (2014) trata sobre a Universidade Corporativa. Citeroni é sócio na empresa de serviços contábeis Ernest & Young, e, por meio de experiência empírica, dispõe sobre o que é a Educação Corporativa:

A educação corporativa tem sido considerada cada vez mais relevante na educação continuada e na formação de profissionais. Na perspectiva da alta administração da empresa, a educação corporativa representa um investimento significativo na preparação dos profissionais, mais bem qualificados para desempenhar suas funções, pois estarão igualmente mais bem treinados em assuntos estratégicos para uma empresa de assuntos técnicos que, teoricamente, não foram adequadamente bem estudados nas instituições de ensino ou durante a vida acadêmica (CITERONI, 2014, p. 15).

Síveres (2006, p.16-18) afirma que “apesar da consciência desse ideário, a universidade se desconectou da realidade social, diluiu a sua identidade institucional e reduziu sua finalidade educacional”, fazendo com que houvesse então um distanciamento do “conhecimento científico do pensamento filosófico, a informação tecnológica da formação humana e a capacitação técnica da opção ética”.

Barros (2005) acrescenta que como ciência contábil está em defasagem em relação às demais ciências no que tange à atualização, torna-se impossível avaliar o prejuízo incorreu no âmbito acadêmico e profissional ocasionado pelo efeito da falta desses profissionais no desenvolvimento da educação contábil no país, contudo, é fácil deduzir que as consequências desse erro de estratégia, tanto no campo profissional quanto no acadêmico, podem levar décadas para serem corrigidas e equalizadas, sendo que Barros nem se quer cogita uma possível recuperação.

Ainda o mesmo autor comenta que a educação contábil ficou distante do nível desejado se comparado a outras ciências, basicamente por dois motivos. O primeiro motivo é pelo baixo custo de instalação e manutenção dos cursos frente ao grande aumento da demanda e expansão do curso sem controle e estrutura; e o segundo motivo é referente à falta de cursos de pós-graduação na área contábil, proporcionando uma escassez de pesquisadores na área e má qualidade do ensino.

Frente a esse desafio, a universidade precisa se ajustar às exigências de mutação, principalmente, diante da alteração de valores, de atitudes e de comportamentos. As mudanças mais significativas, não são possíveis a partir (...) da certeza e da previsibilidade, mas é oportuno que se fortaleça um paradigma que seja capaz de proporcionar um constante entrelaçamento e interligação de saberes, pensamentos, e conhecimentos (SÍVERES, 2006, p.5).

1.3. O Bom Professor e o Bom Aluno de Contabilidade

O primeiro professor oficial de Contabilidade do Brasil foi José Antônio Lisboa, nomeado para a Aula de Comércio em 1810 (RODRIGUES, 1987, p.7).

Um bom perfil para o professor de ensino superior precisa englobar três competências desenvolvidas igualmente: 1) a de transmitir os conhecimentos, ou seja, aquele que sabe ensinar; 2) a do crítico das relações socioculturais da sociedade que o cerca e do momento histórico no qual vive; e 3) a do pesquisador, capaz de, por intermédio de estudos sistemáticos e de investigações empíricas, produzir o novo e induzir seu aluno a também criar (VASCONCELOS, 1996, p.10).

Sobre ser um bom professor, Mialaret (1981, p.47) destaca que:

Se é verdade que, na prática, são facilmente feitos (pelos alunos, os pais, os outros colegas, a administração), juízos de valor acerca de um professor, a análise científica e a constituição de um 'retrato-robot' do 'bom' professor são difíceis, se não impossíveis.

Ou, ainda, como destaca Cunha (1989, p.64): "O aluno faz a sua construção própria do bom professor, mas, sem dúvida, esta construção está localizada num contexto histórico-social", pelo fato de que cada um já traz consigo uma concepção de como deve ser o perfil do bom professor.

A percepção de bom é um juízo de valor pessoal, quase impossível de ser padronizado, entretanto, existem autores que tentam montar ou enumerar requisitos essenciais para ele. Highet (apud MARION, 1996, p.24-27), destaca que “alguns aspectos são fundamentais para que o professor seja bem-sucedido”:

- Dominar a(s) disciplina(s) que leciona.
- Gostar da(s) disciplina(s) que leciona.
- Gostar dos alunos.
- Ter senso de humor.
- Memória.
- Força de vontade.
- Bondade.
- Humildade.

- Outros atributos como: perder a inibição para falar; falar de improviso; ampliar o vocabulário; melhorar a voz e a dicção; disciplinar a exposição; melhorar a gesticulação; corrigir a postura e aprimorar a apresentação geral.

Para Cunha (2006) dentre as características dos melhores professores estão aquelas que proporcionam tornar as aulas atraentes, estimular a participação do aluno, se fazer entender, criar visão crítica nos alunos, à curiosidade e à pesquisa, procurar formas inovadoras de desenvolver a aula, fazer o aluno participar do ensino de alguma forma.

Vasconcelos (1996, p. 31) acredita que:

O professor, dotado de competência técnica (na área de sua especialidade), de competência prática (no campo de trabalho ao qual a sua disciplina está ligada), de competência científica (voltada para a construção do novo conhecimento) e de competência pedagógica (voltada para o fazer pedagógico, construído no seu cotidiano, em sala de aula, mas de modo não ocasional e sim metodologicamente desenhado), será certamente um profissional da Educação e não simplesmente alguém que, exercendo uma função, não se compromete com ela, com seus aspectos mais formais e específicos (VASCONCELOS, 1996, p. 31).

O desafio é formar profissionais preparados para enfrentar o mundo em mutações, com compromisso, competência técnica e comportamental, atendendo aos reclames da sociedade. Em contrapartida, o processo de ensino versus aprendizagem pode incumbir ao professor o papel de coadjuvante, pois, segundo

Santos (2001) aprender é diferente de ensinar: o aprender atribui ao aluno o papel de ator no processo.

A teoria dos autores Skinner (1968), Piaget (1969) e Gagne (1971), citados por Marques (2012) propicia a construção de três alicerces:

- O aluno é sujeito do processo, sendo o professor o agente facilitador da aprendizagem.
- As técnicas de ensino devem observar as características individuais do educando, haja vista a pluralidade de processos educativos individuais.
- A ordenação lógica dos conteúdos é condição *sine qua non* ao processo de aprendizagem.

Ghiraldelli (1997) demonstra, ainda, que ao longo do tempo, aprender passou por várias searas de significados, sendo primeiramente definido como “o natural do homem seria a liberdade” - o qual trazia a mensagem de que o conhecimento fazia do homem um ser liberto de todas as coisas e conhecedor de si mesmo, condição adquirida por meio do processo educativo. A partir do século XX o trabalho era o que movia o mundo, fazendo com que por este ângulo, o bom professor fosse definido por sua capacidade de formar o indivíduo para a inserção social, por meio do trabalho. Por último “treinar e adestrar jovens para atividades circunscritas [...] desenvolvendo técnicas apenas de sobrevivência desses profissionais no mercado de trabalho, o que infere um distanciamento ao idealismo do ensino”.

Marques *et al.* (2012), por meio do Gráfico 2, destacam a percepção dos alunos em três faculdades de Minas Gerais, sobre quais são os atributos de competência mais importantes para um bom professor. De posse dos dados coletados, pode-se concluir que o nível de conhecimento, didática e segurança foram os atributos que os estudantes de MG mais valorizaram.

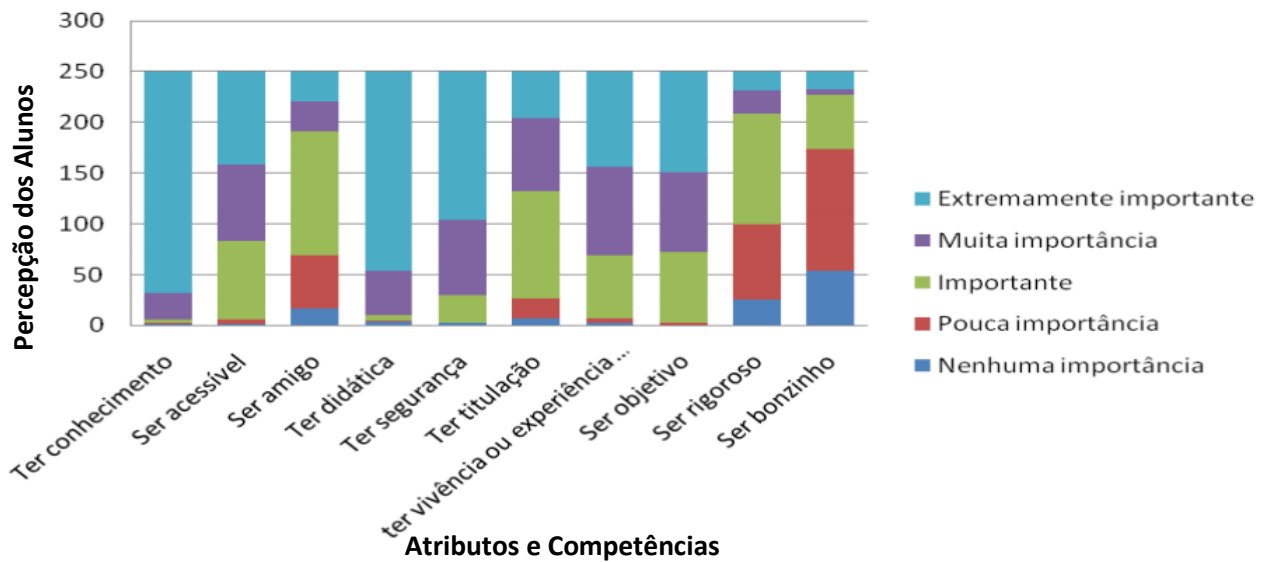


Gráfico 2 – Nível de Importância dos Atributos de Competência do Professor

Fonte: Marques *et al.* (2012, p.17).

A quantidade de horas semanais, instituição de ensino, globalização ou qualquer outro fator não pode comprometer o objetivo principal do professor, que é desenvolver da melhor maneira o aluno para que seja o melhor profissional no mercado de trabalho, em prol do desenvolvimento da Ciência Contábil. Em contrapartida, o estudante precisa atualizar-se constantemente sobre as mudanças que surgem com o advento da globalização, para enfrentar o dinâmico mercado de trabalho. Oliveira (2010) traz:

Nesse sentido, as instituições precisam evoluir no ensino da Ciência Contábil, deixando para trás aquele período de 1950 a 1985 quando o aluno não participava das aulas, tornando-se passivo, ou seja, era conduzido à compreensão da regra, mas com um padrão de ação em que o professor detinha o poder (OLIVEIRA, 2010, p. 26).

Toda essa dinâmica de mercado, a qual se deseja refletir no meio acadêmico, faz com que se exija dos docentes, especialmente devido a uma expectativa gerada pelos agentes de mercado, muito mais do que um profissional de perfil técnico. Para Sousa, Jannuzzi e Sugahara (2006), o profissional docente deve possuir assim um perfil conectado à atualidade, com a finalidade de atender às exigências sociais e organizacionais, além de possuir o conhecimento específico de sua área e das demais, interligando o ensino e a pesquisa com habilidades interdisciplinares.

1.4. O Curso de Ciências Contábeis no Brasil

Não é sem motivo que há, na sociedade, uma grande confusão do que é a ciência contábil. Geralmente a confusão está em acreditar que trata-se de uma ciência exata. Esse equívoco pode ser justificado pelos cursos de contabilidade enfatizarem seus conteúdos na grande abordagem de números, e também porque, na vivência de um profissional de contabilidade, faz-se muito uso de cálculos. Entretanto, não há de se esquecer, que números sem contexto, sem história, sem significados, são apenas e meramente números.

Para contextualizar, é importante lembrar que a contabilidade teve seu início científico relacionado a uma obra publicada em 1494, chamada “*Suma de Arithmetica Geometria et Proporcionalitá*”, escrita por um frade italiano, Lucca Paccioli, professor de matemática. A contribuição deste livro à contabilidade foi a demonstração das partidas dobradas. Embora Lucca Paccioli não tenha sido o criador do método, ele foi o responsável pela construção racional e didática do mesmo, sem alteração até os dias de hoje.

A primeira escola de Contabilidade no Brasil surgiu em 1902, por meio da Escola Prática de Comércio, denominada posteriormente como Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado. Iudícibus (2006) comenta que:

Provavelmente a primeira escola especializada no ensino da contabilidade foi a escola de comercio Álvares Penteado, criada em 1902. Alguns autores preferem fazer recair a honra do pioneirismo na Escola Politécnica de São Paulo, a qual, alguns anos antes, em seu curso preliminar, já incluía a disciplina de Escrituração Mercantil. Conquanto legalmente e cronologicamente tais autores possam ter razão, o fato de haver disciplina de Escrituração Mercantil não caracteriza, a meu ver, um Curso de Contabilidade (IUDÍCIBUS, 2006, p. 41).

Os anos de 1945 e 1946 foram de grande importância para a evolução do curso superior de Ciências Contábeis no Brasil, pois trata-se do período pós-guerra, no qual houve a criação do Decreto de número 7988, de 22.09.1945, que passou a conceder o título de bacharel de Ciências Contábeis aos seus concluintes.

O Brasil não desenvolveu uma escola do pensamento contábil verdadeiramente brasileira, pois os fundamentos que nortearam a contabilidade no

Brasil, inicialmente, foram os italianos. Veio então a década de 60 para marcar a metodologia, pois o Prof. José da Costa Boucinhas revolucionou o método de ensino de contabilidade no Brasil, quando adotou o método didático de ensino norte-americano, baseado na obra de *Finney e Miller – Introductory Accounting*, conforme afirma Iudícibus (2006). Nasce, então, o pragmatismo que é adotado até os dias atuais.

E, em 1970, a FEA/USP foi pioneira ao instituir o curso de pós-graduação, *stricto-sensu*, em Controladoria e Contabilidade, conforme ilustrado por Peleias *et al.* (2007) por meio da Figura 1:

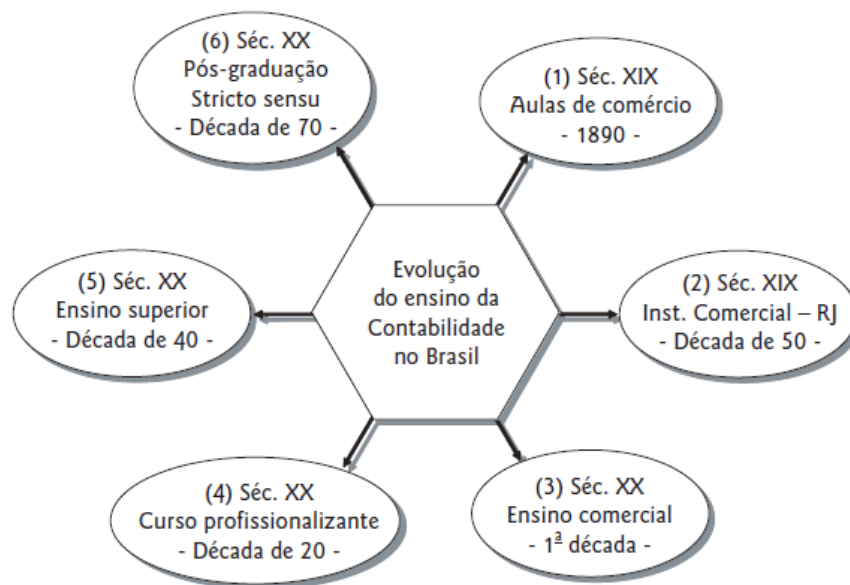


Figura 1 – Evolução do Ensino da Contabilidade no Brasil

Fonte: Peleias *et al.* (2007)

Pode-se inferir que as partidas dobradas chegaram ao Brasil por intermédio geográfico:

Geograficamente, Portugal é um país vizinho da Itália. Essa proximidade, além de outros aspectos de ordem política, facilitou a importação e utilização desses métodos de controle pelos portugueses que foram largamente utilizados para controlar a entrada e saídas de produtos de sua principal colônia, o Brasil. Nosso país, por sua vez, herdou diretamente dos portugueses esses mecanismos de controle e conhecimentos contábeis (COELHO, 2007, p. 67).

A contabilidade, não sendo uma ciência exata, não permite uma exatidão no resultado. Essa informação proporciona, por inferência, que o principal conteúdo contábil não seja a matemática, concluindo, portanto, que a grade curricular do ensino de contabilidade no Brasil deveria equilibrar as disciplinas quantitativas e qualitativas, dando oportunidades maiores para a criação de uma visão crítica que produz capacidade para a tomada de decisão. Pois, como refletem Silva e Silva (1996), para ensinar necessariamente é preciso que se esteja inserido na era atual.

Koliver (1991) questiona o enfoque histórico dos cursos de contabilidade, pois afirma que a Ciências Contábeis erra ao restringir a ciência a procedimentos aplicados, deixando de lado o principal objetivo que é ter uma visão ampla da contabilidade.

O fato é que a ciência contábil no Brasil nunca foi devidamente valorizada, talvez pela vasta riqueza de recursos naturais, como já descrevia Pero Vaz de Caminha, “Nesta Terra, em se plantando, tudo dá” em carta ao Rei de Portugal, Dom Manuel (BRASIL, 2009. p, 9).

Para Laffin (2005, p, 71):

O currículo dos cursos precisa preconizar aspectos sociais, econômicos e políticos que interferem no desenvolvimento da contabilidade. Eles não só explicam as razões que levam os profissionais a fazerem algumas escolhas, mas também apresentam a necessidade de fazerem a interligação dos conhecimentos contábeis com outras áreas do conhecimento (LAFFIN, 2005, p. 71).

É necessário promover ações, eventos ou acontecimentos no ensino da contabilidade que extravasar a dicotomia entre a teoria e a prática e que propicie fazer da graduação com o lugar de referência da produção e da pesquisa (COELHO, 2007).

Por intermédio de Lucca Paccioli é visível a influência italiana sobre a contabilidade. Na década de 60, o Brasil passou a ter uma mudança de viés sobre o pensamento da Ciência Contábil, decorrente do aparecimento de novos métodos. Schimit (2000, p. 209) afirma que “a partir dessa mudança de orientação didática, a influência dos autores italianos e das escolhas de pensamentos italianas foi sendo substituída por autores norte-americanos”.

A evolução da sociedade traz novas necessidades, inclusive no âmbito contábil e atender a essas novas necessidades não é tão óbvio como se gostaria.

Ingram e Howard (1998) citam que as instituições de ensino podem proporcionar abordagens de estrutura e culturais diferentes, havendo aquelas que objetivam proporcionar para os alunos bases conceituais da contabilidade; e outras enfocam, por entenderem serem mais relevantes, os aspectos comportamentais. Tais mudanças são bastante complexas, podendo ser até mesmo ideológicas.

Segundo Coelho (2007):

É claro que os cursos de contabilidade precisam garantir que os alunos compreendam profundamente a dinâmica contábil, conheçam o embasamento teórico que as fundamenta, apliquem corretamente os métodos, processos e critérios aceitos como essenciais à garantia da credibilidade e consistências das informações, reconheçam a importância dos mecanismos de apuração e controle e mensurem esses dados com perspicácia, evidenciando-os em demonstrativos e relatórios. No entanto, tais conhecimentos não existem por si só. Precisam estar harmonizados com outras questões e decisões fora do âmbito estritamente contábil (COELHO, 2007, p.69).

O intuito de englobar tantos aspectos no ensino de contabilidade objetiva que os alunos possam responder questões, tais como: O que realmente esses dados querem dizer? Como se chegou nesses números? Os critérios adotados para se chegar nesse resultado são realmente os mais relevantes?

A capacidade de responder questões como essas envolvem um robusto conhecimento técnico, como já abordado, conhecimentos esses que vão além de aspectos contábeis. Entretanto, de nada vale uma vasta bagagem técnica se não houver a habilidade de transmitir esse conhecimento, seja por via oral ou escrita. Por esse motivo, os cursos não podem deixar de abordar competências comportamentais em suas disciplinas, tais como argumentação e persuasão, pois, são eles, os contadores, que terão de explicar os resultados obtidos. Essa explicação poderá ser contestada, inclusive, por profissionais que podem ser ou não da área contábil, fazendo então necessária uma argumentação contundente, ou até mesmo raciocínio persuasivo que seja efetivo na defesa de uma ideia quanto no convencimento de uma tomada de decisão. E é nesse cenário em que o profissional de contabilidade se encontra hoje.

A partir dos dados divulgados do INEP – Tabela 3 pode-se concluir que a iniciativa educacional presencial teve um crescimento abrupto entre os anos de 2001 e 2011, aumentando de 593 para 1074 o número de Instituições com cursos de graduação em Ciências Contábeis, representando 91%.

Tabela 3 – Cursos de Graduação Presenciais de Ciências Contábeis

Ano	IES Públicas			IES Privadas	Total
	Federal	Estadual	Municipal		
2001	51	47	17	448	563
2011	70	62	35	907	1074

Fonte: INEP (2013)

O INEP, demonstrou também que houve crescimento nos cursos de graduação em Ciências Contábeis a distância, no ano de 2011, se comparado à 2010, vide Tabela 4.

Tabela 4 – Cursos de Graduação a Distância de Ciências Contábeis

Ano	IES Públicas			IES Privadas	Total
	Federal	Estadual	Municipal		
2010	2	1	-	25	28
2011	2	1	-	27	30

Fonte: INEP (2013)

A realidade brasileira não pode ser deixada de lado, visto que o estudante de contabilidade geralmente precisa trabalhar durante o dia e estudar durante a noite, para obter ascensão profissional.

Talvez, para os estudantes que tem o primeiro contato com a contabilidade na universidade, não seja tão claro o quão amplo campo de atuação a contabilidade proporciona. Entretanto, é vasto o campo de oportunidades para este profissional, visto que seus serviços são indispensáveis para o bom andamento de qualquer entidade.

A Revista Brasileira de Contabilidade (RBC), nº 176/2009, publicou as diversas competências e possibilidades de empregos aplicáveis ao Bacharel em Contabilidade nos diversos segmentos, tais como:

- Área privada: nas organizações industriais, comerciais, serviços, cooperativas, Organizações Não Governamentais (ONGs), exercendo as funções de Auditor Interno; Contador Fiscal; Contador Geral e de Custos; **Controller** (grifo nosso); SubContador e cargos administrativos nas áreas afins (financeira, planejamento tributário, orçamentos, administração industrial, etc...).
- Como autônomo: o Contador Independente exerce funções de: Auditor, Consultor, Perito Contábil, Investigador de Fraude, e ainda pode ser proprietário/sócio em Escritório Contábil.
- Na área acadêmica pode atuar como: Professor, Pesquisador, Escritor, Parecerista e Conferencista.
- Na área pública: são requeridos, após concursos públicos, para exercer as funções de: Contador Público, Agente Fiscal de Renda, Tribunal de Contas, Oficial Contador, etc.

Sobre o ensino superior de contabilidade no Brasil, conclui-se, portanto, que a base de um bom desenvolvimento educacional está entre conhecer e dominar:

- Aspectos contábeis: legislação e métodos quantitativos;
- Aspectos sociais como: economia, política e o social;
- Técnicas comportamentais no âmbito escrito e oral;
- Ferramentas tecnológicas.

Para Oliveira, Silva e Feital (2012, p.1) “A contabilidade oferece subsídios necessários para as tomadas de decisões, portanto os profissionais devem acompanhar a evolução, pois as informações, hoje, ganharam muita velocidade com os avanços tecnológicos.” É preciso clarificar, que quando refere-se à “Contabilidade” está englobando a ciência, teoria e prática, incluindo os aspectos subjetivos da área. Desta forma, a ascensão profissional não é alcançada apenas com a conclusão do curso de graduação, como cita Carvalho (2002, p.10):

O fim do curso de graduação, por si só, não garante o sucesso profissional. Muito pelo contrário, é o início de uma longa caminhada, que tem como pressuposto básico a educação continuada. Afinal as empresas estão procurando profissionais cada vez mais

especializados, que possuam uma visão generalista e sejam capazes de conectar fatos, acontecimentos em várias áreas e ajudar as empresas na consecução dos seus objetivos (CARVALHO, 2002, p.10).

O mundo corporativo está em mudança constante e o ensino da contabilidade, geralmente, tem foco em conduzir o aluno a determinada conclusão. Sobre a expectativa do mercado de trabalho quanto aos profissionais contadores, grandes são as menções sobre aspectos que transcendem as técnicas. Por este motivo, a interação social desempenha papel-chave e decisões são tomadas em conjunto.

O profissional contábil tem o domínio de dados financeiros e numéricos, deste modo, para atender informações necessárias - além das financeiras - relacionadas à interdependência entre pessoas, departamentos, empresas e *stakeholders* (fornecedores, clientes, etc.). Isso porque essas são áreas que também fornecem dados importantes, ou seja, não se limitam à execução somente.

Lima (2012) afirma que:

Este cenário tem fomentado a exigência no mercado de trabalho de habilidades como: ética, boa comunicação, flexibilidade, motivação, liderança, criatividade, trabalho em equipe e negociação. (PORTER; CARR, 1999; STONE; HUNTON; WIER, 2000; COELHO, 2000; SIQUEIRA; SOLTELINHO, 2001; SILVA, 2003; EVANGELISTA, 2005). Por causa disso, organismos internacionais como o *Institute of Management Accountants* (IMA), *Financial Executives Institute* (FEI) e o *Institute of Internal Auditors* (IIA) enfatizaram a importância da construção de habilidades interpessoais (“de time”) (BYRANT; ALBRING, 2006).

Na realidade, o IMA e o FEI conduziram uma pesquisa conjunta [...] que revelou que as organizações dos Estados Unidos preferiam indivíduos com habilidades para construção de times ao invés de indivíduos sem estas habilidades. (SIEGEL; SORENSEN, 1994 apud BYRANT; ALBRING, 2006, p. 241, tradução livre) Para incrementar estas habilidades interpessoais, cognitivas e de comunicação nos futuros contadores, órgãos como a AECC (1990) e as maiores firmas mundiais de auditoria (1989) recomendaram o uso de grupos no processo de aprendizagem. (KUNKEL; SHAFER, 1997, p. 197). (LIMA, 2012, p. 36).

1.5. A Expectativa do Mercado sobre o Contador

Por ser o contador um dos profissionais da empresa que mais tem visão do “que” ocorre e “como” ocorre muito ampla pode ser a sua área e forma de atuação. Entretanto, esta amplitude dificulta a delimitação de fronteiras que determinem de e até onde vai sua responsabilidade.

Lima (2012) comenta que:

Em 1997, Siegel, Kulesza e Sorensen publicaram pesquisa com subsídios colhidos de 800 Contadores Públicos e outros profissionais da área contábil nos Estados Unidos. Os pesquisadores solicitaram que os respondentes nomeassem e colocassem por ordem de importância as atividades e responsabilidades que eles acreditavam que seus empregadores iriam valorizar nos próximos anos. O resultado foi uma variedade de tarefas, tais como: determinação da lucratividade do cliente e do produto; melhoria de processos; avaliação de desempenho; planejamento estratégico de longo prazo; sistemas de computação e de operações; sistemas contábeis de custos; atuação em fusões, aquisições e desinvestimentos; contabilidade projetada; educação da organização; consultoria externa; análise econômica e financeira; e sistemas de qualidade e de controle. Esses primeiros resultados já evidenciaram a expansão do campo de atuação do profissional contábil e a necessidade do desenvolvimento de um novo conjunto de conhecimentos e habilidades que o habilitasse a desempenhar as novas atividades identificadas pelos pesquisadores (LIMA, 2004, p. 14).

Siqueira e Soltelinho (2001), ao realizarem uma pesquisa no mercado de trabalho brasileiro, observando as exigências relativas especificamente do profissional que ocupa o cargo de *Controller*, selecionaram 151 anúncios do Jornal do Brasil durante os anos de 1960 a 1969, 1980, 1989, 1991, 1992 e 1999. Neste trabalho, os autores observaram que majoritariamente os contratantes do profissional *Controller* eram de grande porte, e como requisito, priorizavam os profissionais com formação em Ciências Contábeis, com experiência, que tivessem domínio em informática, fluência em uma ou mais línguas estrangeiras, além de serem comunicativos e capazes de liderar e de trabalhar em equipe.

Segundo Lima (2012),

Controller ou contador gerencial é o profissional dedicado ao ‘controle’ financeiro e operacional de uma instituição. Lunkes e Schnorrenberger (2009) salientam que, com o passar do tempo, a

função do *Controller* deixou de ser apenas contábil com ênfase em controles e passou a ser multidisciplinar, envolvendo conhecimentos relacionados a outras áreas como administração, economia, estatística e psicologia (LIMA, 2012, p. 16).

Em vários pontos da literatura é realçada a variedade de responsabilidades e capacidades que o *Controller* deve ter. Mesmo sendo uma prerrogativa da área Contábil, as exigências que são feitas a esse profissional transcendem a Ciência Contábil, tornando-o um profissional multidisciplinar.

A Figura 2 demonstra que baseada em todas as necessidades que o Contador *Controller* deve suprir, é possível identificar que o âmbito de atuação extrapola o contábil, induzindo a concluir que para uma boa atuação, o *controller* deve também dominar além da contabilidade, conhecimentos de planejamento financeiros, idiomas, administração, economia, psicologia, estatística e finanças de maneira geral.



Figura 2 – O Âmbito do Controller

Fonte: Elaborado pela Autora

Brussolo (2002), em seu trabalho, demonstrado no Gráfico 3, constatou que conforme o aumento no nível hierárquico, novos requisitos de conhecimento são exigidos pelo mercado de trabalho.

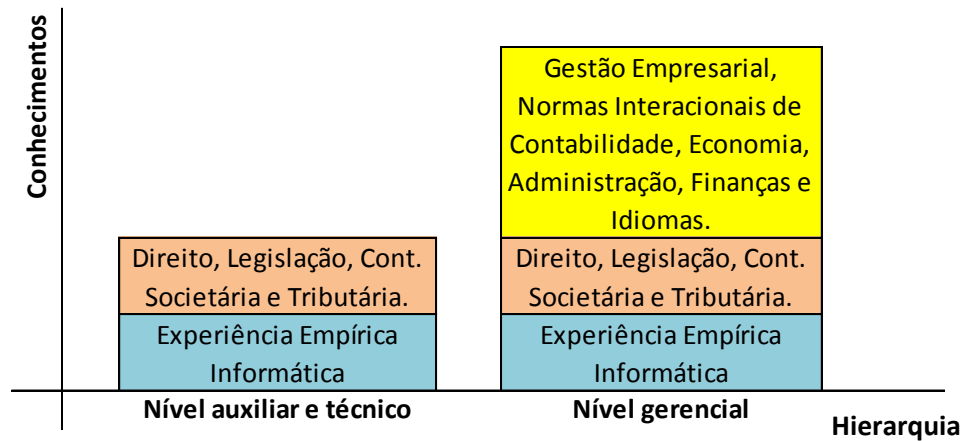


Gráfico 3 – Conhecimento por Nível Hierárquico

Fonte: Elaborado pela Autora, com base em Brussolo (2002).

A pesquisa que Brussolo fez em 2001 demonstrou que, para os níveis de auxiliar e técnicos, conhecimentos em direito, legislação, contabilidade societária e tributária, informática e experiência empírica são requisitos para exercer a função. Já para níveis gerenciais, além das competências anteriores citadas para auxiliares e técnicos, a gerência deve acumular também as competências de gestão empresarial, normas internacionais de contabilidade, economia, administração, finanças e idiomas.

Anteriormente foi citado que o profissional *Controller* é uma posição exercida geralmente em empresas de grande porte. Isto posto, Evangelista (2005) identificou em sua pesquisa o perfil do profissional contábil que grandes empresas da cidade de São Paulo deseja. E, na análise das expectativas, as competências ansiadas eram: empregar seus conhecimentos de forma a agregar valor para a empresa; disseminar seus conhecimentos, compartilhando-os com os demais colegas de trabalho; relacionar-se bem com as pessoas e as demais áreas organizacionais; ser flexível, adaptando-se com facilidade às mudanças implementadas; ser um profissional ético; ser criativo em suas funções; ter preocupações políticas e sociais; saber organizar o seu trabalho e o da sua equipe; ser capaz de organizar, implantar e administrar um sistema de informações gerenciais; ser capaz de trabalhar com números (habilidade de cálculo e de interpretações); buscar soluções para os problemas empresariais através do emprego de métodos quantitativos; ser responsável pela avaliação do desempenho econômico, financeiro e mercadológico da organização; ter facilidade de comunicação e de apresentação em público; e assumir o papel de articulador e negociador com as diversas áreas organizacionais.

Observa-se pelo volume de características desejadas que as demandas do mercado de trabalho ultrapassem os conhecimentos relacionados à Contabilidade Financeira e Tributária, pois, no perfil desejado, conhecimentos focados em gestão de empresas têm grande peso.

1.6. O Enfoque do Ensino da Contabilidade

A contabilidade teve seus períodos de “marasmo”, nos quais as normas e leis não evoluíam na mesma velocidade que o mundo. Isso fazia com que o que se aprendia na faculdade já estivesse desatualizado da realidade brasileira e internacional. A evolução da tecnologia era uma demonstração do quão dinâmico o mundo estava, em contra partida, não a contabilidade permanecia estável.

Hendriksen e Van Breda (1999, p. 92) citam que:

O primeiro enfoque à definição dos objetivos da contabilidade concentrou-se no cálculo e na apresentação do lucro líquido resultante de regras específicas de realização e vinculação num balanço que relacionasse o período corrente a períodos futuros.

Os mesmos Hendriksen e Van Breda (1999, p. 93) informam que o Estudo de Pesquisa em Contabilidade número 1 apresenta os seguintes objetivos da Contabilidade:

- Medir os recursos possuídos por entidades específicas;
- Refletir os direitos contra essas entidades e os interesses nelas existentes;
- Medir as variações desses recursos, direitos e interesses;
- Atribuir as variações a períodos determináveis;
- Expressar os dados anteriores em termos monetários como denominador comum.

Iudícibus e Marion (2002) afirmam que o desenvolvimento da Contabilidade foi muito lento ao longo dos séculos. Chamam a primeira etapa de fase empírica da Contabilidade, durante a qual foram utilizados desenhos, figuras e imagens para identificar o patrimônio. Como ciência, propriamente dita, chegou apenas no início

do século XIX. “Em 1836, a Academia de Ciências da França adotou a Contabilidade como ciência social, e assim também entenderam grandes pensadores modernos de nossa disciplina, [...]” (LOPES DE SÁ, 2002, p. 41-2). Indo ao encontro da definição de ciência social, há de se evitar uma ênfase nos cálculos que norteiam a contabilidade por aqueles que utilizam essas informações. Utilizar-se de números é o caminho mais utilizado para explicar o resultado financeiro da companhia, mas o racional que norteia os cálculos é oriundo de pensamentos e ações subjetivas, isto é, a escolha de uma alternativa em detrimento de outras, pois é possível ter diferentes resultados contábeis sem que necessariamente tenha ferido qualquer norma ou legislação; ao contrário da matemática, por exemplo, na qual o resultado é único, invariável, independente de qualquer cenário que se escolha, sendo uma característica da ciência exata.

Com frequência os profissionais de contabilidade se deparam com mais de uma opção de escolha para definir um caminho, e os cálculos são ferramentas necessárias para apuração de valores monetários para suportar a decisão. Mas o “carro chefe” da contabilidade é o de fornecer informações úteis e tempestivas para o processo de decisão, que geralmente envolve muito mais que apuração de números.

O mundo hoje é diferente de ontem e amanhã o será também. A tecnologia faz parte da rotina e a velocidade das informações é uma realidade; o desafio é acompanhá-la, ou melhor, antever as necessidades é o principal objetivo, uma vez que é na contabilidade que estão todas as elementos. Desta maneira, origina-se a preocupação com os aspectos educacionais de modo geral, pois, como afirmam Deffune e Depresbiteris (2000, p.32), “um nível elevado de educação de uma população pode mudar a natureza do trabalho”. É por meio da educação que se gera a garantia dos direitos dos cidadãos mesmo em economias instáveis, assim como afirma Serra Negra (1999, p.22): “em qualquer processo educacional atual é preciso levar em consideração a crescente globalização dos mercados e também a evolução natural que isso implica: informações são criadas e descartadas numa velocidade surpreendente”.

Essa citação leva à reflexão de que ensinar contabilidade vai além de explorar aspectos práticos. Ensinar contabilidade é criar uma postura ética, de análise crítica e visionária, sensível ao contexto em que o cenário se enquadrar, seja

político, econômico ou social. Portanto, ensinar contabilidade deve ir além de abordagem estritamente contábil, como afirma Marion (2005, p.31): “sem doutrina, sem cultura geral, não se pode ambicionar plenitude no desempenho do exercício da profissão contábil”. Em outras palavras, não basta fazer contas, tem-se que objetivar também a prevenção de situações indesejáveis, analisando as origens e as aplicações de recursos, acompanhar as legislações vigentes, além de demonstrar, por meios de ferramentas oportunas, a evidenciação dos resultados da entidade de tal forma que todos, mesmos os não contabilistas, possam compreendê-la.

O mercado de trabalho para o contador sempre foi interessante, desde que toda e qualquer empresa foi obrigada a ter os registros contábeis oficiais. Essa exigência passava o juízo de que sempre haveriam vagas de emprego disponíveis para os profissionais de contabilidade. Porém, se tornou um ramo ainda mais promissor em decorrência, principalmente, da exigência das empresas em aprimorar o controle e planejamento dos negócios. Assim o contador deveria ter, além de capacidades técnicas, comportamentos éticos, prudentes e íntegros, como comenta Ludícibus (1998).

Marion já afirmava (2003) que novas tendências estariam surgindo para o profissional contábil, tais como o de Investigador Contábil, a Contabilidade Ecológica, a Contabilidade Estratégica, a Auditoria Ambiental e a Contabilidade Prospectiva. Além dessas, Autran e Coelho (2004) apontam também como atrativa a área pública, sendo uma alternativa no crescente campo de atuação do contabilista, principalmente a partir da Lei de Responsabilidade Fiscal, que exige, do poder público, profissionais contábeis responsáveis em atender as obrigações quanto à movimentação dos recursos públicos. Após esse contexto, percebe-se, portanto, o constante crescimento da classe contábil brasileira bem como sua evolução e reconhecimento por parte da sociedade (FORTES, 2001).

Desde a publicação das leis 11.638/07 e 11.941/09, drásticas foram as mudanças no cenário contábil das corporações. No ensino da contabilidade padrões determinados no passado precisam ser revistos para darem lugar às inovações; na mesma associação, a relação do ensino versus aprendizagem deve unir-se à mesma ideia, constatando as ineficiências do sistema globalizado e propondo soluções eficientes e eficazes.

De acordo com a Resolução do Conselho Nacional de Educação / Câmara de Educação Superior, CNE/CES nº 10 em seu artigo 5º, os cursos deveriam ter as seguintes temáticas:

1) conteúdos de Formação Básica: estudos relacionados com outras áreas do conhecimento, sobretudo Administração, Economia, Direito, Métodos Quantitativos, Matemática e Estatística;

2) conteúdos de Formação Profissional: estudos específicos atinentes às Teorias da Contabilidade, incluindo as noções das atividades atuariais e de quantificações de informações financeiras, patrimoniais, governamentais e não-governamentais, de auditorias, perícias, arbitragens e controladoria, com suas aplicações peculiares ao setor público e privado;

3) conteúdos de Formação Teórico-Prática: Estágio Curricular Supervisionado, Atividades Complementares, Estudos Independentes, Conteúdos optativos, Prática em Laboratórios de Informática utilizando softwares atualizados para Contabilidade.

Oliveira (2010, p.26) comenta ainda que:

Na educação corporativa prevalecem as metodologias por meio de atividades práticas, exercícios, estudos de casos, jogos de empresas, recursos didáticos baseados em multimídias e demais recursos tecnológicos. A idéia não é suprimirmos a teoria, até porque ela é de suma importância para a formação educacional e profissional, constituindo a essência da Contabilidade. O objetivo é fazer com que prática e teoria caminhem juntas de modo que cada conceito possa ser levado para a prática.

Quanto ao profissional contábil, existe nítida discrepância entre a confrontação do profissional contábil no Brasil perante o mesmo em outros países. A imagem desse profissional no Brasil está muito aquém à mesma em países desenvolvidos. Para exemplificar, em palestra proferida na 15ª Convenção dos Contabilistas do Paraná, Marion (2010), discorre:

Na Inglaterra, por exemplo, a certificação do contador é dada pela rainha, contudo ela mesma não pode tirá-lo da função. Nos Estados Unidos, a Contabilidade figura entre profissões como médico, advogado e engenheiro. Em alguns estados americanos, o contador é o mais bem pago entre os profissionais liberais; os auditores

formam uma classe privilegiada, ganham uma fortuna e possuem imenso respeito da sociedade e do mercado.

Grandes mudanças são instruídas pelo profissional da Contabilidade tornando como necessária a ampliação de suas habilidades para com os administradores ou o governo, e demais usuários das informações financeiras e patrimoniais de uma organização.

Há quem diga que o laboratório da contabilidade é o mercado de trabalho. Por este ângulo, faz-se necessário que as instituições de ensino procurem parcerias com entidades, tais como empresas, associações, conselhos e demais órgãos, com o propósito de ensinar; e, na prática, promovam sinergia entre a teoria e a prática, resultando numa melhor capacitação dos estudantes, os quais serão os futuros profissionais.

Indo ao encontro da limitação deste trabalho, que é a posição do *Controller*, o próximo capítulo se propõe a elucidar as possíveis linhas de atuação do *Controller* na Controladoria, bem como, seu perfil profissional.

CAPÍTULO II – O CONTROLLER NA CONTROLADORIA

O *Controller* é uma posição financeira essencial dentro de uma organização. A função de *Controller* certamente existe em todas as empresas, independentemente do porte das mesmas. Pode ocorrer de outra posição acumular as responsabilidades do *Controller*, inexistindo, portanto, essa posição na empresa, mas a função está sendo exercida.

A controladoria é um segmento da contabilidade, e surgiu com o objetivo de difundir o entendimento do processo de gestão. No Brasil, a Resolução nº. 560/83 do Conselho Federal de Contabilidade dispõe sobre as funções que o contabilista pode exercer e a grande parte dessas funções está englobada na área de controladoria. Calijuri *et al* (2005) demonstra a evolução do papel do *Controller* ao longo do tempo, como mostra a Tabela 5:

Tabela 5 – O Papel do *Controller*

<ul style="list-style-type: none"> • Atkinson <i>et al</i> (1967) – Executivo de finanças e contabilidade..
<ul style="list-style-type: none"> • Kanitz (1976) – O <i>Controller</i> pode exercer funções variadas, sem perder a essência.
<ul style="list-style-type: none"> • Tung (1980) – Baseia no estatuto norte-americano de <i>controllers</i> para descrever as funções básicas.
<ul style="list-style-type: none"> • Figueiredo e Caggiano (1997) – Este é um profissional da contabilidade com conhecimento em outras áreas.
<ul style="list-style-type: none"> • As funções variam de acordo com a empresa, mas é de um modo comum ligado à contabilidade.

Fonte: Calijuri, Santos e Santos (2005)

Quanto à regulamentação das profissões, estas são realizadas por meio de lei federal, pelos órgãos de classe que representam cada profissão, definindo as prerrogativas profissionais. O Conselho Federal de Contabilidade, criado pelo Decreto-Lei nº 9.295/46, instituiu a Resolução CFC nº 560/83, que em seu artigo 2º prevê a função de *Controller* como prerrogativa da profissão contábil, enquanto para as demais classes como Economia, Administração e Engenharia não descreve como prerrogativa da profissão a função de *Controller*.

Desempenhar o papel de *Controller* requer um alto dinamismo diário, pois suas atividades vão muito mais além do que emitir relatórios. O *Controller* é o responsável pelo sistema de informações da companhia, pelo planejamento, coordenação, direção e controle das atividades de curto, médio e longo prazo executadas nas áreas de planejamento, controladoria e finanças.

Para Nakagawa (1993, p. 17):

O *controller* acaba tornando-se o responsável pelo projeto e manutenção de um sistema integrado de informações, que operacionaliza o conceito de que a contabilidade, como principal instrumento para demonstrar a quitação de responsabilidades que decorrem da *accountability* da empresa e seus gestores, é suportada pelas teorias da decisão, mensuração e informação.

Conforme Crepaldi (2012, p.41), “o *controller* é o executivo de normas, controle, metas, objetivos, orçamentos, contabilidade, finanças e informática”. A função essencial do *Controller* é a de prover informações oportunas e tempestivas, execução de política empresarial, projeção dos caminhos estratégicos e resultados financeiros.

Tendo então a visão detalhada do negócio, o *Controller* tem informações e capacidade de identificar oportunidades de melhoria do negócio. Deste modo, ele é o canal de comunicação entre o *staff* e a alta administração, desempenhando também o papel de facilitador para a tomada de decisões, demonstrando por meio dos dados contábeis e extras contábeis oportunidades de aumento de rentabilidade, lucratividade e redução de exposição ao risco, controle de processos, além de possuir bons conhecimentos em informática e ferramentas, como sistemas de gestão, liderança, negociação, tomada de decisão, trabalho em equipe, comunicação, compromisso com resultados, planejamento e organização, busca por solucionar problemas.

Conforme algumas citações neste trabalho sobre o papel do *Controller*, a responsabilidade de suprir os gestores de informações é a mais citada. E esse é também o principal papel dos profissionais de contabilidade. Neste raciocínio:

Para alguns, o *Controller* exerce as mesmas atividades do contador. Para outros, esta similaridade com as atividades de contador até já existiram, mas, atualmente, o *controller* pode até desempenhar as mesmas atividades que um contador, e, além destas, deve ter profundos conhecimentos em outras áreas a fim de atender os

objetivos das atividades multidisciplinares delegadas a esta função. Assim, percebe-se a evolução das atividades da controladoria reforçando suas funções dentro das organizações (BROCHIER; SANTOS, 2015, p.27).

2.1. Overview da Controladoria

Em um mundo competitivo, de alta concorrência, a busca por vantagens, mesmo que mínimas é incessante. A vantagem surge com o valor que é criado e percebido pelos consumidores e pelos investidores, o que reflete na geração de resultados positivos que permitem a continuidade da empresa (MARTIN, 2002, p. 7). As duas condições apresentadas, geração de lucros e continuidade, são os resultados do cumprimento da missão da empresa que, para tanto, necessita conhecer adequadamente a sua estrutura.

Indo ao encontro da busca por vantagens nos negócios, a Controladoria atua de forma a permitir a observância de oportunidades no âmbito empresarial, fornecendo suporte necessário para toda a gestão.

Até hoje permeia uma discussão acadêmica sobre a Controladoria ser ou não uma Ciência. Na bibliografia consultada deparou-se com dois enfoques, o primeiro, que a entende como ciência e o segundo, que a considera como uma unidade administrativa (CALIJURI, 2005, p.16).

Mosimann, Alves e Fisch (1993, p. 81) ensinam que a Controladoria “pode ser entendida como um corpo de doutrinas e conhecimento relativos à gestão econômica”; e Calijuri, Santos e Santos (2005, p.17) que “sendo vista como um órgão administrativo a Controladoria atua como uma área na empresa, colaborando com os gestores na coordenação dos esforços para obtenção da eficácia empresarial”.

Sob o segundo ponto de vista, Mosimann, Alves e Fisch (1993, p. 92), enfocando a Controladoria como uma ciência, conceituam-na como uma área do conhecimento humano, com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências – além da contabilidade – como economia, psicologia, administração, estatística, enfim, todos os conhecimentos necessários para auxiliar o processo de gestão e levar a empresa a atingir sua maior eficácia.

Novamente com Calijuri, (2005, p.18):

À Controladoria, como órgão integrante da estrutura organizacional das empresas, é reservado o papel de monitorar os efeitos dos atos da gestão econômica sobre a empresa, atuando no sentido de que os resultados, medidos segundo conceitos econômicos, sejam otimizados.

Sobre os objetivos da Controladoria, Almeida, Parisi e Pereira (1999, p.372) mostram que esses são:

- a) Promoção da eficácia operacional;
- b) Viabilização da gestão econômica;
- c) Promoção da integração das áreas de responsabilidade.

A função da Controladoria ao longo do tempo sofreu evolução. Fanhani (1998, p. 33) relata que nos anos 1950, a função Controladoria tinha quatro objetivos básicos:

- a) Contabilizar corretamente as transações financeiras;
- b) Calcular impostos devidos às entidades governamentais;
- c) Relatar os resultados para a comunidade externa, através da publicação de relatórios financeiros exigidos pelos estatutos das empresas;
- d) Coordenar o plano orçamentário.

Já Oliveira, Perez Jr. e Silva (2002, p. 22) comentam que as funções que seguem já são comumente utilizadas nos países desenvolvidos. Entretanto, no Brasil, ainda estão-se iniciando. São elas:

- a) Acentuada valorização do comportamento ético;
- b) Contabilidade social;
- c) Contabilidade ambiental;
- d) Administração da informação;
- e) Funções de consultoria de alto nível.

Calijuri (2005, p.45) comenta:

A estrutura necessária para suportar as operações de uma empresa difere de acordo com o tipo de negócio, o tamanho e a complexidade da empresa e as distintas filosofias e capacidades dos indivíduos que compõem a alta gerência da empresa.

2.2. Cultura Organizacional

Para entender a posição do *Controller*, é necessário contextualizar onde esse profissional trabalha. Como dito no capítulo anterior, o *Controller* é uma posição que geralmente existe em empresas de médio e grande porte, pois nessas as atividades contábeis e financeiras são mais complexas, exigindo, portanto, um profissional mais qualificado.

O *Controller* molda seu perfil de atuação na empresa conforme a cultura organizacional desta. É por meio da cultura 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.

Araújo e Oliveira (1999) discorrem sobre Barros e Prates (1996):

Estes autores ressaltam como características da cultura brasileira de notório impacto na gestão empresarial: hierarquia; personalismo; patriarcalismo; relações pessoais; pouca coragem para tomar decisão ou assumir o risco pela decisão tomada; decisões apresentadas em termos gerais, pouco orientadoras para os liderados; pouca coesão; criação de unidades auto-suficientes; lealdade; evitar conflitos; estratégia defensiva em épocas de crise, com racionalização de recursos e iniciativas acanhadas em termos de desenvolvimento de produtos, buscando-se medidas adaptativas, funcionando a flexibilidade, com soluções pouco inovadoras; imediatismo; memória curta dando pouco valor às ações do passado e procurando recriar tudo; combate a incerteza através da normatização que, se não se deixar influenciar pela flexibilidade, tudo não passará de formalização: formalismo (ARAÚJO; OLIVEIRA, 1999, p.2).

Robbins (2002, p. 498-499) comenta que pesquisas indicam sete requisitos que demonstram uma boa imagem da cultura organizacional:

1. Inovação e assunção de riscos: o grau em que os funcionários são estimulados a serem inovadores e assumirem riscos;
2. Atenção aos detalhes: o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes;
3. Orientação para os resultados: o grau em que os dirigentes focam os resultados mais do que as técnicas e os processos empregados para o alcance deles;

4. Orientação para as pessoas: o grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização;

5. Orientação para a equipe: o grau em que as atividades de trabalho são organizadas, mais em termos de equipes do que de indivíduos;

6. Agressividade: o grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas;

7. Estabilidade: o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do status quo em contraste ao crescimento.

2.3. Como surgiu a Posição de *Controller*

Nos Estados Unidos, na virada do século XIX para o século XX, houve estrategicamente a criação de grupos conhecidos como *business federation or combinations* que obtinham vantagens financeiras e econômicas de escala, mas individualmente, as empresas conservavam sua autonomia de gestão e controle. Nesse período, empresas como *Dupont*, *United States Standard Oil* e mais tarde, a *General Motors*, se organizaram em departamentos e divisões, contando com um controle centralizado (CHANDLER, 1962, p.19). Nessa época surgiu a figura do *Controller*, chamado na época de *comptroller*, aparecendo em 1920, no organograma da administração central da *General Motors* e em 1921 na *Dupont* como *Treasure Assistant Comptroller* (CHANDLER, 1962, p.109).

Com base nos anúncios publicados no caderno de Classificados de Domingo do Jornal do Brasil, ano de 1960, o contexto é marcado pela busca por profissionais de Contabilidade, ressaltando que pouca era a familiaridade com o termo *controller*, pois essa posição era mais conhecida por Assistente de Diretoria, o qual deveria ter experiência em contabilidade, legislação fiscal, contabilidade industrial e interpretação de balanços, ou seja, um profissional com um perfil bastante próximo ao exigido pela área de controladoria. Em 1961 a alta busca por contadores permaneceu, até que no ano seguinte, 1962, apareceram as primeiras posições na Controladoria e o crescimento até 1965 foi ínfimo. Já entre 1966 e 1969 a demanda do mercado por *Controllers* foi relevante. Supõe-se que a causa seja o elevado fluxo de investimento ocorrido neste período, trazendo para o país

empresas de maior porte e complexidade nas operações e que já estavam familiarizadas com o conceito de controladoria (SIQUEIRA; SOLTELINHO, 2001).

A demanda por *controllers* tem como causa aparente, ainda segundo Siqueira e Soltelinho (2001, p. 69), os seguintes fatores:

- a) Instalação de empresas estrangeiras, principalmente as norte-americanas, que trouxeram a cultura da utilização da Controladoria para o País;
- b) Maior penetração de empresas multinacionais, acirrando a competição e forçando as empresas aqui instaladas a se reestruturarem;
- c) Crescimento das empresas e aumento da complexidade, necessitando de novos profissionais que assegurassem o controle sobre a organização.

Roehl-Anderson e Bragg (2000), afirmam mais uma causa para o crescimento da função do *controller*, que foi a reengenharia. Para esses autores, a pressão exercida pela reengenharia nas empresas em busca da eficiência exigiu uma nova forma de atuação dos *Controllers*, fazendo com que os ativos profissionais que ocupavam essa função saíssem da zona de conforto. Eles tinham duas opções: ou se modernizavam ou estavam fora do negócio. O ocorrido então foi que foram contratados *controllers* com alta educação, muitos com experiência em consultoria em que ousaram abarcar além do setor contábil outras áreas nas empresas, setores como a criação de custos, análises financeiras e outras formas especializadas.

A consolidação da posição apenas ocorreu nos anos 80, em virtude do aumento do volume de anúncios encontrados em busca de *Controllers*. O aumento dos investimentos diretos feitos por empresas estrangeiras, como citado anteriormente neste texto, foi crucial para a evolução da posição de *Controller*, e não só isso, as empresas nacionais sentiram-se influenciadas por tal estruturação. Esses novos *Controllers* passaram a ser um referencial; entusiasmadas, as empresas copiavam a forma de atuação e práticas administrativas, inclusive a adoção da área de controladoria em suas estruturas organizacionais (SIQUEIRA; SOLTELINHO, 2001).

2.4. Para Conquistar a Posição

A importância da posição de *Controller* varia de empresa para empresa, cada companhia determina o pacote de responsabilidades que esse profissional irá abarcar conforme as expectativas criadas pela mesma:

Em algumas firmas o *Controller* está confinado a compilar dados, principalmente para relatórios externos. Em outras, o *Controller* é o executivo-chave que ajuda o gerenciamento do planejamento e controle de todas as subdivisões da companhia. Na maioria das firmas, os *Controllers* têm o status de alguém entre estes dois extremos [...] Na maioria das organizações os *Controllers* têm aumentado seu rol de responsabilidades como consultor interno, no qual ajudam os gerentes com informações relevantes para suas decisões (CALIJURI, SANTOS; SANTOS, 2005, p.7).

Küpper (2005) entende que para exercer a posição de *Controller*, há de se conhecer as áreas a serem coordenadas e, especialmente, suas inter-relações. A necessidade não está focada em conhecer os detalhes dos modos operantes de cada atividade, mas sim, em ter um conhecimento amplo e atualizado. Em contrapartida, o conhecimento teórico também tem importância fundamental. Considerando que o *Controller* atua de forma especial pela vinculação com o sistema de gestão e desempenho, o conhecimento das teorias econômicas ganha um significado especial.

Roehl-Anderson e Bragg (2000) destacam que o *Controller* possui especificidades que devem relacionar-se à expertise das demonstrações financeiras e dos processos de transação. Nesse sentido, o amplo conhecimento e a interpretação das informações passam por um processo de controle e evidenciação das informações. Para Riccio e Peters (1993) para pleno exercício da função, o *Controller* deve dispor de três enfoques de responsabilidade (“accountability”): Contabilidade Financeira, Contabilidade Gerencial e Contabilidade Estratégica.

O avanço da tecnologia, também, impacta no cenário dos profissionais de contabilidade, mais precisamente na sua rotina. A tecnologia, geralmente, proporciona a automatização de rotinas operacionais, dispensando profissionais que tinham o foco apenas em operacionalizar, restando então as funções mais nobres, de análise. O sistema *Enterprise Resource Planning* (ERP) e a internet, usados com frequência, proporcionam essa evolução. Adicionalmente, Campos (2012) concluiu

por meio do seu respectivo estudo, que as competências dos operadores da Contabilidade não são compatíveis com os conhecimentos exigidos pela implementação eficaz do SPED.

Neste sentido, pode-se inferir que a formação acadêmica do contador-*controller* requer conhecimentos teóricos e práticos de contabilidade e outras áreas afins. Além disso, conhecimentos gerais e de tecnologia da informação, assim como conteúdos de formação humanística. Porém, também requer habilidades para o exercício da profissão, inerentes às mais diversas atividades profissionais (ORO, BEUREN; CARPES, 2013, p.26).

Em teoria, então, os *controllers* não têm autoridade de linha exceto sobre o departamento contábil. Todavia, por reportar e interpretar dados relevantes, o *controller* exerce, na prática, a força ou a influência que levam os gestores a tomar decisões consistentes com os objetivos da organização. Todos estes processos estão muito ligados à cultura organizacional da empresa, pois fatores importantes como cultura ou clima organizacional formam até mesmo uma organização paralela à formal (CALIJURI, 2005, p.72).

A princípio os profissionais de finanças foram os primeiros executivos em Finanças, devido à grande importância do conhecimento de Finanças na posição de *Controller*. A globalização e a crescente expansão das organizações trouxeram a necessidade de novas competências na gestão e ocasionaram também a inclusão de profissionais com outras formações ao meio, como engenheiros, administradores, profissionais da área de sistemas, entre outros, ao quais também ocupam o referido cargo (ORO, BEUREN; CARPES, 2013). Ainda os mesmos autores comentam que:

A mudança de perfil do profissional da controladoria é salientada por Beuren (2002), ao mencionar que ele é modificado ao longo do tempo pelo dinamismo dos negócios empresariais. A autora explica que algumas empresas possuem divisões operacionais, onde foi criada a figura do *controller* operacional, geralmente subordinado ao *controller* corporativo. Willson, Roehl-Anderson e Bragg (1995) comentam a existência de mais de um nível de Controladoria dentro da empresa, sendo que as responsabilidades funcionais seriam as mesmas, porém respeitando as peculiaridades de cada nível hierárquico (ORO, BEUREN; CARPES, 2013, p. 21).

As empresas também podem e buscam por profissionais que têm uma posição 'sênior' em uma equipe de finanças. O respectivo sênior deverá ter uma sólida base técnica, incluindo aspectos financeiros além dos contábeis, *como*

business plan, forecast e controle interno. O principal objetivo é que esse futuro *Controller* saia do foco micro dos modos operantes de cada atividade e tenha a visão macro do negócio incluindo a visão estratégica. Para isto, ele precisa ter como característica uma incansável busca de conhecimentos agregando valor ao seu capital intelectual. Fleury e Fleury (2004) comentam ainda que:

A área de recursos humanos deve assumir um papel importante no desenvolvimento da estratégia da organização, na medida em que cuida com mais propriedade de atrair, manter e desenvolver as competências necessárias à realização dos objetivos organizacionais. Nesse sentido, é fundamental que explicita e organize a relação entre as competências organizacionais e as individuais. Por outro lado, é ela que garante que, nesse processo de desenvolvimento de competências, agregue-se também valor para o indivíduo. Em outras palavras, o papel da gestão de recursos humanos nesse contexto é complexo e envolve a negociação de interesses (FLEURY, FLEURY, 2004, p. 50).

Sob outro ponto de vista que não seja a ciência, Padoveze e Benedicto (2005, p.22) afirmam que a controladoria é o estágio evolutivo da Ciência Contábil. Nesse aspecto, Martin (2002, p. 24) cita que a mesma deve ser considerada como o “pináculo da carreira do contador numa empresa e o caminho natural de sua ascensão à Direção”.

2.5. Áreas Subordinadas e Responsabilidades

O *Controller* é um profissional demandado geralmente por grandes empresas e estas estão inseridas no cenário globalizado, ambiente altamente competitivo. Nesse contexto, surge a necessidade de exigir desses profissionais um acompanhamento mais ágil e aprofundado do desempenho econômico-financeiro organizacional, gerando então a obrigatoriedade dos departamentos de Controladoria e Gestão nas empresas.

Preenchido por profissionais altamente qualificados, estes departamentos objetivam a elaboração de relatórios gerenciais bastante detalhados, procurando fornecer aos empresários uma visão clara, real e objetiva do desempenho de suas empresas.

Considerando que a posição do *Controller* é uma evolução da do Contador, abaixo foi feita uma representação das funções consideradas como tradicionais frente às funções contemporâneas de gestão financeira, como mostra o Quadro 2:

Função contábil tradicional	Contemporânea função de gestão financeira
Regida pela: Objetividade – Estática O executivo olha para dentro Orientação: Manutenção do capital Reporta num período relativamente curto. Foca sua atenção nos custos e na distinção entre as definições de capital e receita.	Abraça a subjetividade - Dinâmica O executivo olha para fora – oportunidades. Orientação: Ganhar um retorno adequado. Foca sua atenção no longo prazo, prioriza sua atenção nos fluxos de caixa, do valor do dinheiro no tempo e no custo de capital.
A ligação entre estas duas funções tem como base o olhar do valor do dinheiro no tempo, mediante a maximização do valor presente líquido dos fluxos de caixa projetados, fornecidos para os seus investidores.	

Quadro 2 – Diferenças entre a Tradicional Função do *Controller* e a sua Contemporânea Função de Gestão

Fonte: Palomino (2013, p. 54) com base em Allen (1992).

Na visão de Allen (1992) as atividades tidas como da contabilidade tradicional, atualmente, estão sendo executadas por profissionais de formação técnica, por que o contador gerencial (*Controller*) está focado em atividades de maior importância e impacto na empresa. O *Controller* não deixou de ser responsável pelas atividades tradicionais, ele abarcou mais atividades e responsabilidades, tais como: planejamento estratégico, consultor interno e consultor de operações.

Dúvidas podem haver sobre a real distinção entre as posições de *Controller* e de Administrador Financeiro. Nesse sentido, Kanitz (1976) elaborou um quadro (Quadro 3) no qual define o foco de trabalho de cada posição:

Características	Controlador	Adm. Financeiro
Função Principal	Controle	Custódia
Posição no Organograma	Assessoria	Linha (executa)
Relações	Internas	Externas
Horizonte de Planejamento	Média 1 a 5 anos	Custo 1 mês a 2 anos
Orçamento	Operacional	Caixa
Responsável pela	Rentabilidade	Liquidez

Quadro 3 – Diferenciação entre *Controller* e Administrador Financeiro

Fonte: Kanitz (1976, p. 20)

A rotina do *Controller* envolve todas as atividades e vasta responsabilidade, tais como governança corporativa, gestão de riscos, análise de desempenho, estudos de viabilidade de projetos, redução de curso, inovação e melhoria contínua na produtividade, além das mais conhecidas, como as atividades dos departamentos financeiros: tesouraria, tributos, planejamento financeiro e relacionamento com as áreas de negócios.

Por conhecer a empresa de modo geral e muitas vezes o modo como a mesma opera, o *Controller* atua na implantação dos diversos sistemas de informações (ERP, contabilidade, planejamento e orçamento, etc.). Tais sistemas são alimentados por informações além das contábeis e para que tal *input* de dados seja eficaz, este profissional precisa ter aptidões em como saber tratar, conversar e apresentar, de maneira clara, resumida e operacional, dados contidos nos registros, pois ele deve fazer-se entender e principalmente, ser entendido quando recebe uma demanda ou é informado de algum resultado. Este mesmo profissional deve, para um bom desempenho de suas funções, ainda, ter características que facilitem sua performance, tais como persistência, imparcialidade, persuasão, liderança e ética.

Nash e Roberts (1984), na contra mão da era robótica, entendem de forma interessante que o sistema de informação para as organizações é uma combinação de pessoas, facilidades, tecnologias, mídias, procedimentos e controles, objetivando a manutenibilidade dos canais de comunicação relevante, procedimentos transacionais,

chamar a atenção dos tomadores ou influenciadores significativos e assegurar as bases para a tomada de decisões inteligentes.

Este profissional deve ter uma boa memória do histórico do negócio da empresa, e esse histórico deverá ser usado como ferramenta que direcionará o caminho futuro, pois aquele deverá ter a visão voltada aos alvos que a empresa quer alcançar. Deverá monitorar os acontecimentos e resultados da companhia almejando sempre ir ao encontro dos objetivos traçados no orçamento, atingindo a meta.

O *Controller* tem sua visão focada no futuro, objetivando sempre a manutenção e crescimento da empresa. Por este motivo o planejamento é a ferramenta que define o trajeto e a contabilidade é a “bússola” que indica se a empresa está no trajeto correto ou não. Este não pode desviar-se do objetivo da companhia, então para manter as atividades e decisões na “rota certa” o *Controller* deve checar sempre o resultado real das operações, a fim de garantir que as atividades estejam de acordo com o planejado. Esta garantia está relacionada com o controle propriamente dito.

A Controladoria só será eficaz quando puder fornecer apoio à gestão por um sistema de informação integrado com o sistema operacional. Portanto, é primordial para o cumprimento da missão da Controladoria o conhecimento amplo sobre a empresa, sobre sua gestão, fornecedores, concorrentes, clientes, enfim, todos os aspectos relacionados à empresa (CALIJURI, 2005, p.32).

Sobre o organograma da Controladoria, Oliveira (1998, p.22) propõe um modelo de organização para empresas de médio e grande porte, como mostra a Figura 3:

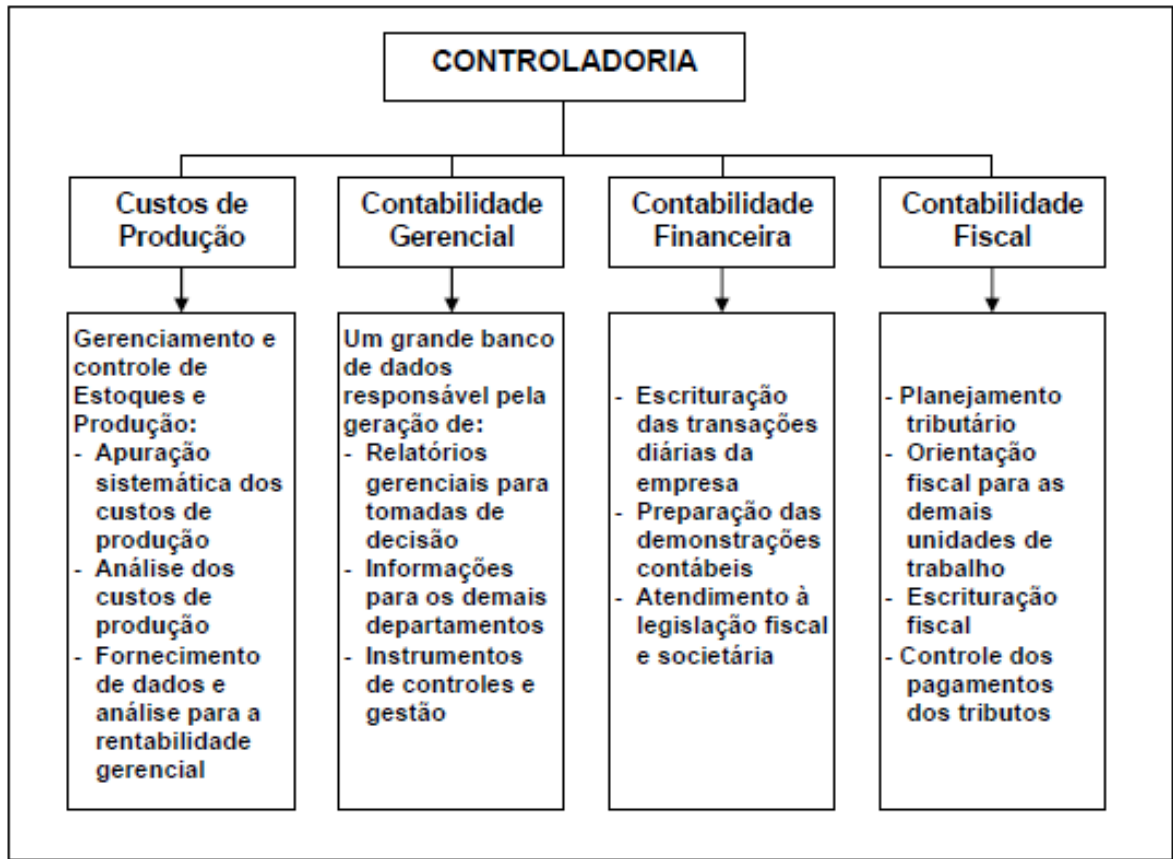


Figura 3 – Organização da Controladoria, modelo 1

Fonte: Oliveira (1998, p. 22)

Neste modelo, é visível a ênfase na área Contábil. Em contrapartida, Horngren (1985, p.13), treze anos antes de Oliveira, propôs outro organograma que estabelece uma maior abrangência da função, abarcando as expectativas dos *stakeholders* e demais usuários da Controladoria. Horngren (1985) propõe este organograma, apresentado na Figura 4, pensando em uma empresa de grande porte, onde todas as atividades são desempenhadas separadamente. Observa-se também a Contabilidade sendo utilizada como Planejamento e Controle, além da Contabilidade tradicional:

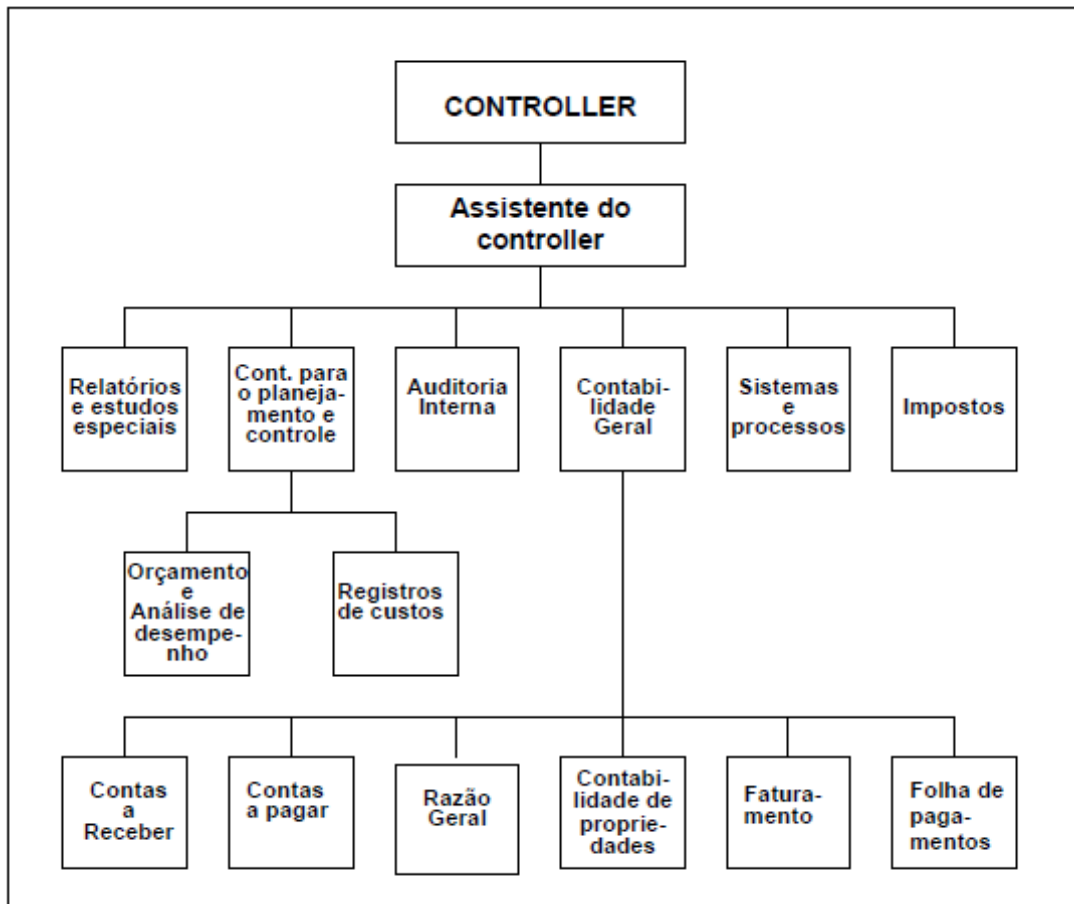


Figura 4 – Organização da Controladoria, modelo 3

Fonte: Horngren (1985, p. 13)

As propostas de organograma são pensadas genericamente. Entretanto, cada empresa tem necessidades particulares, cenários internos e externos diferentes, o que resulta em uma necessidade de estrutura organizacional adaptada.

O fato é que algumas empresas podem necessitar de um grupo de pessoas que sejam capazes de desempenhar atividades específicas, como por exemplo, elaborar estudos especiais, seja para aquisições de empresas, venda da empresa ou outros problemas particulares como demandas de órgão regulador ou performances pontuais. Muito frequentemente, esse grupo de pessoas precisa ser realocado em um departamento separado, para ter autonomia de decisão sobre suas conclusões e demandas para outras áreas da qual esta depende.

2.6. Formação do *Controller*

Foi demonstrada, nos textos anteriores a este, a diversidade de atividades, responsabilidades e conhecimentos desse profissional, o que faz dele, portanto, um profissional multidisciplinar, atuando e tendo conhecimento básico do funcionamento de todas as áreas da companhia. Desta maneira, é comum o mercado de trabalho desejar uma formação acadêmica voltada para gestão: Administração de Empresas, Ciências Contábeis ou Economia.

Formalmente baseado na Resolução Nº 560 do CFC, o *Controller* deve ser bacharel em Ciências Contábeis, mas não só isso. Deve possuir também conhecimentos em sistemas de informações gerenciais, tecnologia da informação, visão estratégica e empresarial, métodos quantitativos de análise de informação e processos.

O motivo pelo qual os profissionais da Contabilidade são incumbidos da posição de *Controller* pode ser justificado pelo conhecimento que os Contadores têm de todas as operações que são realizadas na empresa, das leis existentes no país e, ainda, pela formação em Ciências Contábeis, que é o curso que mais proporciona dentre os demais uma bagagem melhor enquadrada à realidade do *Controller*. São estes profissionais que são capazes de idealizar situações, soluções, enxergar as dificuldades como um todo e propor soluções para as questões.

Observando o mercado de trabalho é possível perceber que as vagas disponíveis para essa posição requerem, além dos requisitos acima, a fluência em inglês, atuação em sistemas integrados de gestão e conhecimentos sólidos em planejamento estratégico, financeiro e tributário, como demonstra a Tabela 5. São citados como diferenciais o conhecimento em *Sarbanes-Oxley* (SOX) e aplicação de ferramentas de avaliação como o *Balanced Scorecard* (BSC).

Santos (2008) aponta que, em entrevista, o Sr. José Bahia, *Controller* da Latin América da LSG Skychefs do Brasil – empresa multinacional alemã, líder mundial no segmento de *catering* aéreo – complementou com as seguintes informações:

O *Controller* no exercício de suas funções principais, além do conhecimento técnico que lhe é exigido, como, planejamento e controle, área tributária, mercado financeiro, contabilidade,

orçamento empresarial e outras, este profissional deve também ter a habilidade necessária para a formação de talentos profissionais, treinando, capacitando e mostrando horizontes e perspectivas para os que com ele trabalham (SANTOS, 2008).

As instituições de ensino precisam sempre ter em mente que o cliente dela é o mercado de trabalho. O aluno dispõe do seu tempo, e muitas vezes do seu dinheiro, para que possa ter uma ascensão no mercado de trabalho, fruto de sua dedicação acadêmica. O aluno espera que o curso Superior de Ciências Contábeis possa lhe proporcionar oportunidades melhores que as que ele tem hoje. Grandes empresas hoje exigem forte conhecimento em inglês e informática. Por este motivo, as instituições devem sempre adequar sua grade de disciplinas para que as mesmas possam ir ao encontro das expectativas do mercado de trabalho, e isto vai além de disciplinas: preparar esses alunos inclui formar atitudes, postura profissional e, principalmente, aspectos comportamentais.

Brochier e Santos (2015), fizeram um levantamento das vagas abertas em 2013 para a posição de *Controller* no Rio Grande do Sul. E demonstraram que não existe, majoritariamente, pelo menos no Rio Grande do Sul, uma exigência ou demanda de mercado para que o *Controller* tenha a formação em Ciências Contábeis, como mostra a Tabela 6.

Tabela 6 – Síntese dos Anúncios Analisados para as Vagas de *Controller* no Rio Grande do Sul

Aspectos analisados	Respostas
1) A formação exigida para o exercício do cargo de <i>controller</i>	- 38% não informaram; - 23% Ciências Contábeis; - 39% outros entre, administração, gestão financeira, economia. Também Pós Graduação em áreas afins.
2) As qualificações exigidas para o exercício do cargo de <i>controller</i>	- Experiência em Controladoria; - Experiência em controle de centro de custos; - Experiência em análise de fluxo de caixa; - Experiência em orçado x realizado; - Experiência em conciliação bancária; - Análises de balanços, demonstrativos e DRE; - Experiência em fiscal e societária.

Fonte: Brochier e Santos (2015, p.31).

Predominantemente, percebe-se que a literatura determina a formação para o profissional *Controller* como a de graduado em Ciências Contábeis, além da participação da classe dos contabilistas, por meio do Conselho Federal de Contabilidade, Resolução 560/83, a qual afirma que a função de *Controller* é uma prerrogativa do Contador.

Entretanto, por meio do quadro anterior, percebe-se que mesmo sendo uma determinação Federal da classe dos Contadores, não é isso que o mercado de trabalho do Rio Grande do Sul entende, pois, dos anúncios publicados, apenas 23% exigiam formação em Ciências Contábeis.

O mercado de trabalho busca no profissional, requisitos além do óbvio. Para selecionar esse profissional pesa uma vasta lista de características desejáveis, tais como: empreendedorismo, iniciativa, persistência, comunicação, trabalho em equipe, flexibilidade, raciocínio analítico, criatividade, equilíbrio emocional, trabalhos comunitários e até, em alguns casos, a intuição. Para Fleury e Fleury (2001):

Uma competência essencial não precisa necessariamente ser baseada em “tecnologia strictu sensu”: ela pode estar associada ao domínio de qualquer estágio do ciclo de negócios, como por exemplo um profundo conhecimento das condições de operação de mercados específicos. Não obstante, para ser considerada uma competência essencial, esse conhecimento deve estar associado a um sistemático processo de aprendizagem, que envolve descobrimento / inovação e capacitação de recursos humanos (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 189).

Demonstra-se a obrigação de uma formação holística, bem fundamentada cientificamente, juntamente com uma intensificação das aulas práticas.

Desta maneira o profissional de Controladoria deve ter sua preparação acadêmica voltada para uma formação direcionada, que proporcione o conhecimento de conceitos necessários para o exercício de sua função. O que, como foi visto, permeia entre Administração, Economia, Estatística, Contabilidade, Informática, Comunicação, Estatística, dentre outras, que serão um diferencial para ajudá-lo a alcançar a boa performance.

2.7. Estrato Social do *Controller*

Estratos sociais podem ser observados de diversas maneiras: apresentação de especificidades culturais que identificam as camadas sociais, os gêneros de vida, pela riqueza do vocabulário, pelas profissões desempenhadas, pela maneira de vestir, na ocupação dos tempos livres, pela localização e decoração da habitação, entre outros aspectos.

2.7.1. A Posição do Gênero Masculino

Uma pesquisa recente, feita em 2013, no âmbito nacional brasileiro, coletou dados de 114 *Controllers* respondentes elegíveis e constatou que 82,5% das posições de *Controller* nacionais são ocupadas por homens, como mostra o Gráfico 4:

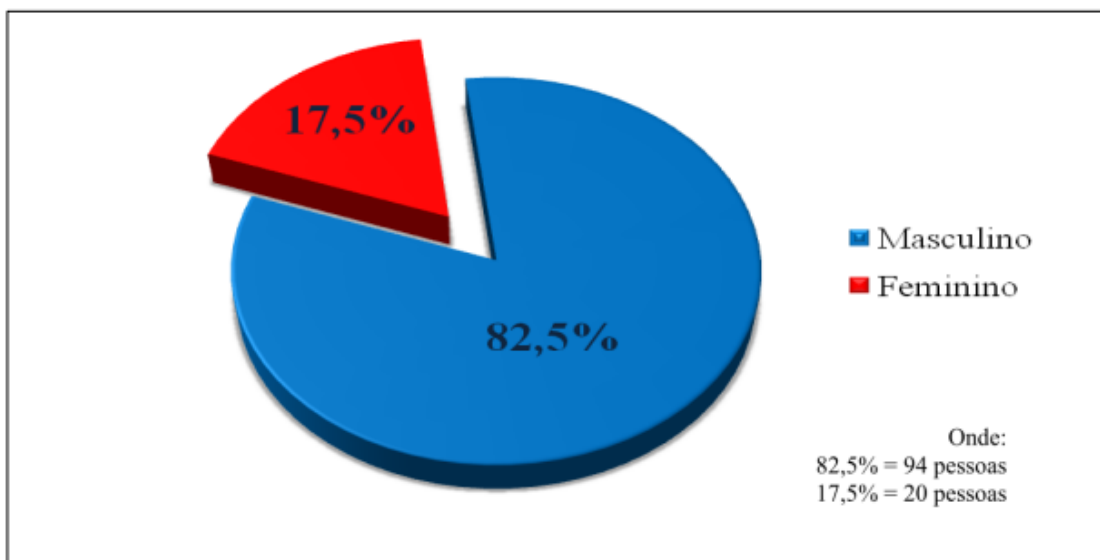


Gráfico 4 – Ocupação da Posição de *Controller* por Gênero

Fonte: Palomino (2013, p, 66)

Apesar do Conselho Federal de Contabilidade, no mesmo ano (2013) noticiar que as mulheres ocupavam quase metade (41,22%) das vagas no setor contábil, o que representa 495,6 mil, o resultado da pesquisa de Palomino (2013) apenas corroborou com a estatística nacional e mundial.

O Jornal Valor Econômico, também em 2013, divulgou dados nos quais as mulheres, no âmbito nacional, ocupam apenas 23% dos cargos de gestão; e no cenário mundial, esse percentual sobe para 24%. Isto é, percebemos que no cenário financeiro a representação da mulher, nas grandes e maiores empresas, que foram o foco da pesquisa, é ainda menor: de apenas 17,5% (ARCOVERDE, 2013).

A ocupação das mulheres em cargos de gestão, no mundo, teve um leve crescimento de 3%. Já o Brasil remou contra, pois as mulheres perderam 3% das posições de gestão para o gênero masculino. Por outro lado a China desponta, representando um crescimento de 26% de ocupação do gênero feminino nos cargos de gestão, se comparado com o ano anterior, conforme demonstrado na Figura 5.

	2012	2013		Δ
Mundo	21%	24%	→	3%
Brasil	26%	23%	↓	-3%
China	25%	51%	↑	26%

Figura 5 – As Mulheres em Cargos de Gestão no Mundo, Brasil e China

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Arcoverde (2013)

Ao mensurar a faixa etária dos ocupantes da posição de *Controller* no Brasil, percebe-se uma predominância entre os gêneros na faixa etária de 35 e 44 anos, pois é nesta faixa etária que a maior parte consegue conquistar esta posição. Curiosamente, não foi detectada uma segunda faixa etária em que ambos os gêneros galguem a posição juntamente. Para os homens, a segunda faixa etária que mais conquistam a posição de *Controller* é entre 25 e 34 anos e para as mulheres é entre 45 e 54 anos, como demonstrado na Tabela 7. Concluindo, com base desses dados, que em alguns momentos, o gênero masculino inicia a carreira de *Controller* antes das mulheres.

Tabela 7 – O *Controller* no Brasil por Gênero x Faixa Etária

Faixa Etária	Gênero		Total
	Feminino	Masculino	
Entre 25 e 34 anos	3	21	24
Entre 35 e 44 anos	8	41	49
Entre 45 e 54 anos	6	17	23
Entre 55 e 64 anos	3	13	16
Entre 65 e 74 anos	0	2	2
Total	20	94	114

Fonte: Palomino (2013, p, 68).

A Tabela 8 expõe que a Especialização é o grau de formação predominante entre os *Controllers*. Em segundo lugar aparecem os graduados e em seguida os mestres. Essa ordem de nível educacional engloba ambos os gêneros.

Tabela 8 – O *Controller* no Brasil por Gênero e Nível Educacional

Nível de educação atual	Gênero		Total
	Feminino	Masculino	
Graduação	7	22	29
Especialização	10	57	67
Mestrado	2	12	14
Doutorado	1	0	1
Pós Doutorado	0	3	3
Total	20	94	114

Fonte: Palomino (2013, p, 69)

O Gráfico 5 demonstra que existe uma grande massa de profissionais com formação em outras áreas que não Contabilidade. São 29,6% assumindo uma posição que, conforme o Conselho Federal de Contabilidade é prerrogativa do Contador.

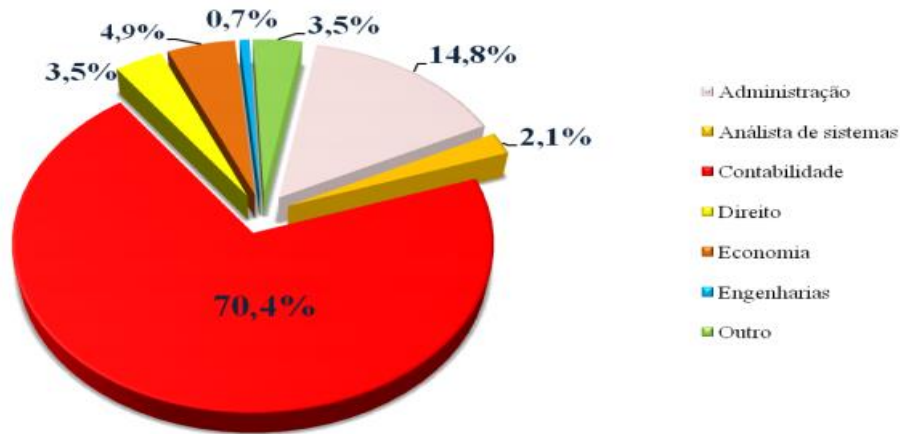


Gráfico 5 – Formação Acadêmica do Controller no Brasil

Fonte: Palomino (2013, p, 70)

2.7.2. Remuneração

Assim como os requisitos comportamentais, a remuneração de *Controller* está intrinsecamente ligada ao porte da empresa, atividades desempenhadas e a importância que esse profissional tem na organização.

A renomada consultoria de recursos humanos Robert Half (PORTAL ADMINISTRADORES, 2015) faz a publicação anual sobre a remuneração salarial dos *Controllers* no mercado brasileiro. Por meio do Quadro 4, analisando a cada dois anos tem-se:

Porte da Empresa	2011		2013		2015		
	de/até	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	
Pequena/Média	de/até	R\$ 9.000	R\$ 14.000	R\$ 7.000	R\$ 25.000	R\$ 8.000	R\$ 25.000
Grande	de/até	R\$16.000	R\$ 31.000	R\$ 13.000	R\$ 35.000	R\$ 18.000	R\$ 35.000

Quadro 4 – Remuneração do Controller no Mercado Brasileiro

Fonte: Robert Half (apud PORTAL ADMINISTRADORES, 2015)

Os dados divulgados pela Robert Half (2015) representam a remuneração dos *Controllers* da cidade de São Paulo, conforme Portal dos Administradores (2015).

Segundo Henrique Bessa, diretor da Michael Page, as posições de *controller* estão em alta porque, normalmente, o cargo é responsável pelas informações financeiras da empresa (fechamento contábil, fiscal e report para matriz). Além disso, a área é escassa de profissionais com boa formação contábil e habilidades de comunicação, assim como fluência no inglês, (exigência das multinacionais/nacionais). Então, os profissionais que possuem estas habilidades são supervalorizados no mercado (PORTAL ADMINISTRADORES, 2015).

Analisando o âmbito nacional, a consultoria Michael Page divulgou em 2013 a remuneração da posição de *Controller* em todas as regiões do País, como mostra o Quadro 5. Pode-se constatar que na região Sudeste - representada pelos Estados de Rio de Janeiro, São Paulo e Minas Gerais - embora o Estado de São Paulo represente o maior valor mínimo de remuneração, os demais Estados não apresentam oscilações representativas:

Cargo	Tipo/Porte	Sul	RJ	SP	Interior SP	MG e CO	N e NE
<i>Controller</i>	P	10.000 - 15.000	10.000 0 15.000	12.000 - 18.000	11.000 - 15.000	10.000 - 12.000	10.000 - 12.000
	M	12.000 - 16.000	12.000 - 18.000	15.000 - 20.000	13.000 - 18.000	13.000 - 16.000	12.000 - 15.000
	G	15.000 - 22.000	15.000 - 25.000	20.000 - 25.000	18.000 - 22.000	18.000 - 25.000	15.000 - 20.000

Quadro 5 – Remuneração do *Controller* no Sudeste Brasileiro

Fonte: Portal Administradores (2013)

Adicionalmente, foi divulgada no site da Rede Globo, G1 (2015) uma pesquisa salarial realizada pela empresa CATHO, em 2015, em que a posição de *Controller* é atualmente a mais bem remunerada, apresentando como valor médio de remuneração R\$ 11.125,38. A Catho divulga a cada três meses uma atualização da sua Pesquisa Salarial e de Benefícios. Este recorte faz parte da 49ª edição, que contou com mais de 233 mil respondentes em 2.154 cidades brasileiras. Há de se considerar também a hipótese de não ser divulgado à CATHO os mais altos salários e estes não contarem no valor divulgado (GLOBO, 2015).

Após entender a forma de atuação do *Controller*, há de se perceber que são necessárias competências tanto técnicas quanto comportamentais para uma boa atuação desse profissional. Desta forma, o capítulo que segue aborda as competências levantadas nas pesquisas bibliográficas que essa posição de *Controller* deve possuir.

CAPÍTULO III – AS QUALIFICAÇÕES DO CONTROLLER

O *Controller* é o executivo-chave que leva à alta administração as informações pertinentes para a tomada de decisão. Ele deve ser eficiente na capacidade de manter os controles e monitoramento das atividades e o mais importante, ter força de exercer força e influência na tomada de decisão dos gestores da empresa. Quando há boa performance, muitas vezes se tornam diretores financeiros e até *Chief Financial Officer* (CFO), dependendo da organização.

Por meio da Controladoria, ele é o gestor que tem a visão do todo, e é possível saber o que já foi feito, o que está sendo feito e o que se espera fazer. E, mais do que isso, é possível também saber o resultado das execuções; então esse profissional, por meio do banco de dados da sua área, consegue apurar as ações realizadas que obtiveram êxito como resultado e as ações mal sucedidas. Esta visão “panorâmica” que a Controladoria fornece subsidia, no mínimo, os caminhos que não podem ser tomados.

Desta forma, o *Controller* deve ser o elo entre as áreas operacionais e a alta administração, evidenciando e ratificando por meio de demonstrações seu posicionamento, bem como levando à alta administração questões operacionais que influenciam o resultado, além dos aspectos estratégicos e financeiros.

É evidente que atualmente, este profissional domina outros requisitos além daqueles obtidos na sua formação técnica, tais como gerenciamento de pessoas que inclui saber recrutar o profissional para a posição, motivar equipe, gerenciar conflitos, além de direcionar o grupo para o objetivo empresarial, ser comunicativo, dar suporte para o bom desempenho do departamento entre outros atributos.

Para isto, a proposta deste capítulo é de explanar as qualificações que este profissional precisa possuir para o bom desempenho de sua função. Entende-se por qualificação o conjunto de atributos de boa qualidade que habilita para o exercício de uma função.

3.1. Competências

Segundo Fleury e Fleury (2001, p.184) “Competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa.” E ainda o dicionário Webster (1981, p. 63) define competência, na língua inglesa, como: “qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento julgamento, habilidades ou força para uma determinada tarefa”. E ainda, na mesma obra:

O conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, na medida em que há também um pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas. Nessa abordagem, considera-se a competência, portanto, como um estoque de recursos que o indivíduo detém. A avaliação dessa competência individual é feita, no entanto, em relação ao conjunto de tarefas do cargo ou da posição ocupada pela pessoa (Fleury e Fleury, 2001, p. 45).

Os mesmos autores fazem referência à obra de Le Boterf (1995) que entende que competência se encontra numa encruzilhada, com três eixos formados pela pessoa (sua biografia, socialização), pela sua formação educacional e pela sua experiência profissional. A Figura 6 representa os três eixos da competência.

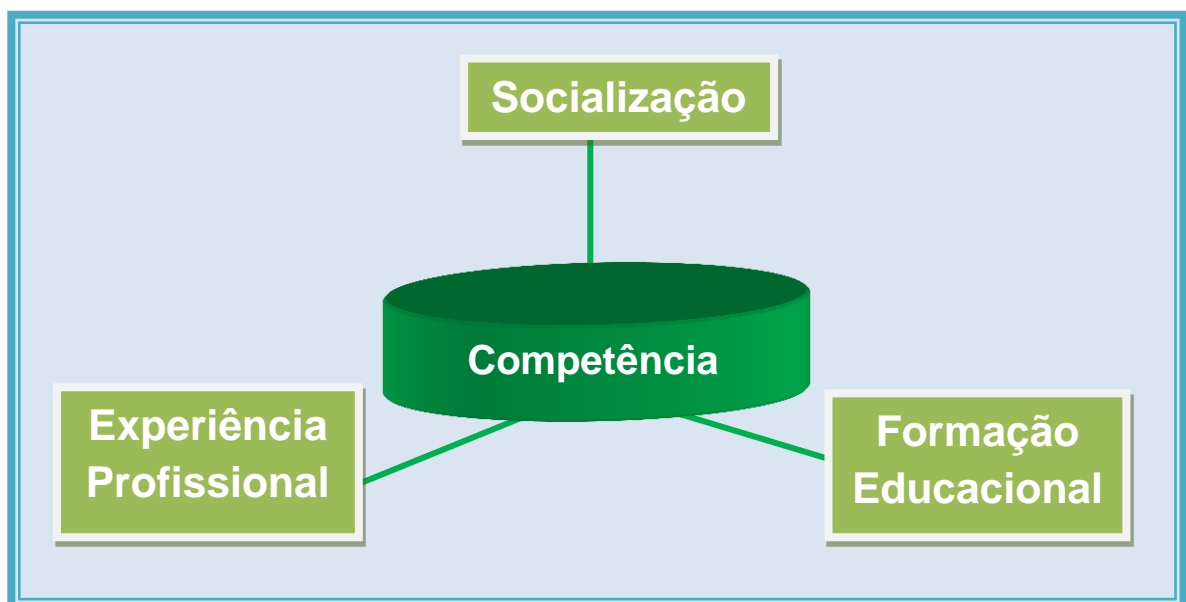


Figura 6 – Os Três Eixos da Competência

Fonte: Elaborado pela Autora com base em Le Boterf (1995)

Pode-se concluir, portanto, que a formação das competências é oriunda de aprendizagens sociais, profissionais e educacionais, ou seja, as competências surgem das experiências vividas e avaliadas. Complementando, Fleury e Fleury (2001, p. 21): “competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros, num contexto profissional”.

Para Zarifian (1999) a inteligência prática para situações é a competência. Pois se alicerçam sob os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações.

É fundamental para a controladoria a definição das competências do *Controller*. Muito já foi dito sobre o que o *Controller* tem de responsabilidades, entretanto, o que se quer agora é explanar quais são as competências que o *Controller* precisa ter para exercer sua função com qualidade. Há de se esclarecer que não existe uma lista de competências que caso o indivíduo possua exercerá, de maneira excelente, sua função. Essa “receita de bolo” não pode existir uma vez que cada organização possui uma dinâmica de negócios, cultura e necessidades diferentes. Quanto maior for a importância de determinada competência no bom andamento da empresa, respectivamente maior será a exigência dessa competência relacionada às atividades do *Controller*.

O *Controller* deve suprir de informações os outros gestores da organização e também demanda de informações sobre eventos futuros, para diagnosticar o caminho no qual a empresa está caminhando. Para direcionar os colaboradores, este profissional deve usar do recurso do convencimento e da persuasão, influenciando os demais com técnicas comportamentais e de motivação (KÜPPER, 2005). Cardoso *et al.* (2009), por meio do Quadro 6 categorizou 4 tipologias de competências: Competência de Articulação, Competências Técnicas de Gestão, Competências de Conduta e Administração e por fim, Competências Específicas.

Competências de Articulação	Ouvir eficazmente, atendimento e trabalho em equipe.
Competências de Técnicas de Gestão	Negociação, técnicas de gestão e gerenciamento da informação.
Competências de Conduta e Administração	Comunicação, empreendedor, estratégica e integridade e confiança.
Competências Específicas	Contabilidade e finanças, legal e ferramentas de controle.

Quadro 6 – Estrutura Genérica de Competências para o Contador
Fonte: Cardoso *et al.* (2009, p. 375)

No trabalho de diagnosticar o caminho no qual a empresa está trilhando pode trazer a tona áreas com o desempenho aquém do desejado; para isto, é necessário apoiá-los em suas decisões. Para execução dessa tarefa, tem-se que ter domínio de análise do desempenho e dos resultados passados, objetivando identificar ações de aperfeiçoamento (HECKERT; WILLSON, 1963). Entretanto, o *Controller* deve informar à alta administração os indicadores oportunos e tempestivos que podem envolver alteração dos planos da empresa como um todo. Deste modo, este profissional deve ser imparcial, e, mesmo que isso possa trazer dificuldade de relacionamento interpessoal, ele deve focar na otimização do resultado da organização.

A necessidade de determinada competência está diretamente relacionada à importância dada a ela na organização. Explicando melhor, o gerenciamento do fator humano, até tempos atrás, não era assunto de grande importância nas organizações. À medida que o assunto é vital para a empresa, sendo pré-requisito para seu crescimento e sobrevivência, assuntos como Balanço Social e relatórios sobre capital humano passaram a fazer parte das exigências do *Controller* (MACHADO *et al.*, 2010). Portanto, dele se demanda visão generalista e especialista, ou seja, deve encontrar um equilíbrio entre o conhecimento expansivo e o aprofundado.

Dentre as áreas subordinadas da Controladoria está o Planejamento, que tem por objetivo evitar surpresas ao longo do tempo, desenvolvendo planos alternativos. Assim, exige do *Controller* a habilidade de antever situações para guiar a companhia ao rumo esperado dos acionistas num prazo determinado.

Machado *et al.* (2010) fizeram um estudo onde obtiveram respostas de 30 empresas das 100 maiores de Santa Catarina, vide Gráfico 6:

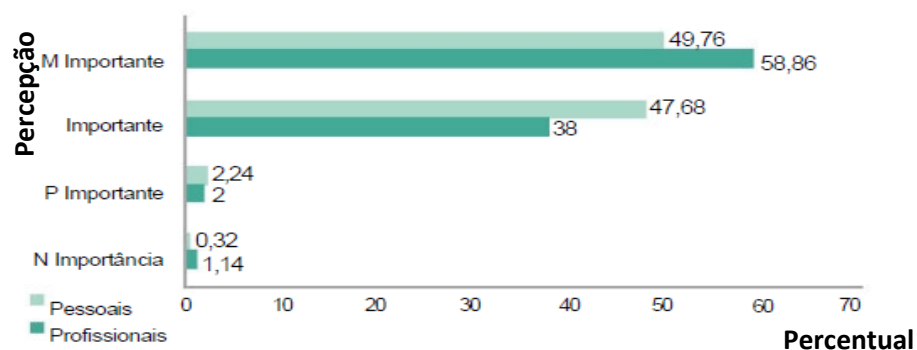


Gráfico 6 – A Importância Entre Competências Profissionais e Pessoais para o *Controller* de Santa Catarina

Fonte: Adaptado de Machado *et al.* (2010, p. 32)

O estudo demonstrou que dentre competências pessoais e profissionais, não tem grande discrepância nos resultados entre muito importante e importante, fazendo, portanto de ambas muito importantes para a posição de *Controller*.

O gráfico a seguir demonstra o detalhamento das competências profissionais abordadas, por meio do Gráfico 7:



Gráfico 7 – Competências Profissionais dos *Controllers* nas 100 Maiores Empresas de Santa Catarina

Fonte: Adaptado de Machado *et al* (2010, p. 32)

É perceptível que dentre as competência profissionais requeridas, a capacidade de antever demandas teve maior apontamento. Pode-se traduzir, então, que o *Controller* precisa estar sempre antenado e atualizado quanto às variáveis do negócio pronto a propor, por meio de robusta fundamentação, propostas de soluções a questões que surgem do cenário globalizado. Segundo os mesmos autores da pesquisa, isso assinala a valorização de profissionais voltados para o mercado, em especial ao futuro, como o planejamento (MACHADO *et al.*, 2010).

As competências apontadas como mais importantes são bem executadas quando respaldadas por conhecimentos de finanças, que foi a quinta competência mais importante. Portanto, conhecimento em finanças é tão importante quanto: antevisão das demandas, visão estratégica, planejamento e organização, e capacidade de implementação de inovações. Curiosamente, a competência profissional mensurada como menos importante é a mesma que, nos dias atuais,

desclassifica a maior parte dos candidatos a cargos cobiçados em áreas de finanças: o domínio de língua estrangeira.

Quanto à apuração do grau de importância das competências pessoais, Ética, Integridade e Honestidade alcançaram o maior grau de importância, evidenciado no Gráfico 8. Esse resultado pode ser justificado pelo tamanho da responsabilidade do *Controller* ao assumir áreas como Controladoria e Tesouraria, que controlam o caixa da organização, sendo, portanto, dentre todas as áreas da companhia a mais sensível a fraude.

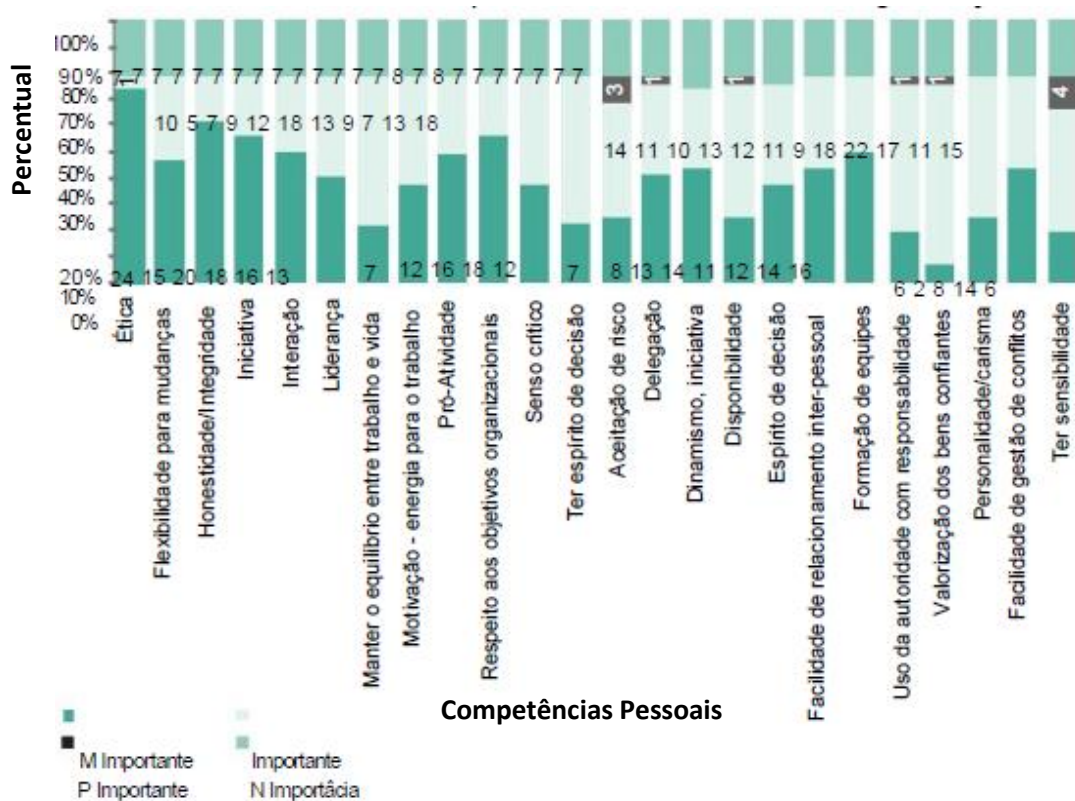


Gráfico 8 – Competências Pessoais dos *Controllers* nas 100 Maiores Empresas de Santa Catarina

Fonte: Adaptado de Machado *et al* (2010, p. 32)

A competência “respeito aos objetivos organizacionais” corrobora com as menções realizadas nessa dissertação, quando comentam que o *Controller* deve focar e monitorar para que o desempenho das áreas trilhe o caminho dos objetivos determinados.

Nascimento e Reginato (2010) apontam uma relação de competências que o *Controller* deve ter. Essa relação é muito semelhante ao estudo realizado em Santa

Catarina exposto neste trabalho, mas eles adicionaram ser necessário ter consciência de suas próprias limitações, isto é, ser capaz de ponderar a situação e saber os seus limites.

Ainda sobre as habilidades pessoais, Medeiros (2012) realizou uma pesquisa em Santa Catarina demonstrada no Gráfico 9, focada nos *Controllers* de indústria de papel e celulose, e, como resultado, obteve uma igualdade de importância entre a competência de Gestão e Liderança; entretanto, a competência de comportamento organizacional prevaleceu.

Segundo Bencová e Kal’avská (2009) além de integração com as tecnologias avançadas, gestão financeira e ferramentas de contabilidade, faz parte das habilidades dos Controller de sucesso, facilidade com excel, comportamento organizacional, liderança, conhecimento das operações de gestão de negócios (produção), ciclo da economia, gestão e finanças. Em conjunto, essas aptidões são vistas como uma forte contribuição ao membro da equipe de gestão (MEDEIROS, 2012, p.5)

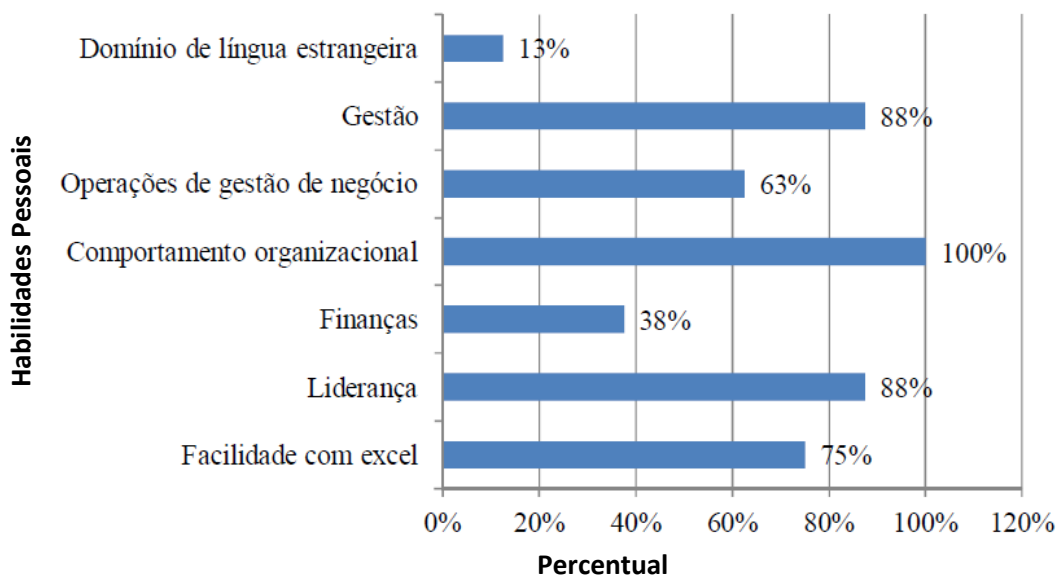


Gráfico 9 – Habilidades Pessoais dos *Controllers* de Indústria de Papel e Celulose de Santa Catarina

Fonte: Adaptado de Medeiros (2012)

Oro, Beuren e Carpes (2013) citam Borinelli (2006):

Borinelli (2006) realizou estudo teórico-empírico no que tange à controladoria e ao papel do *controller*. O autor pesquisou no arcabouço teórico nacional e internacional referências às respectivas

definições e constatou falta de consenso. No anseio de contribuir para a construção de uma estrutura conceitual básica de controladoria, Borinelli (2006, p. 105) expressa que a 'controladoria é um conjunto de elementos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordem operacional, econômica e financeira relativas ao controle do processo de gestão organizacional' (ORO, BEUREN; CARPES, 2013, p.17).

Oro, Beuren e Carpes (2013) realizaram uma pesquisa muito semelhante à proposta neste trabalho. O objetivo era verificar a aderência entre as competências e habilidades requeridas pelo mercado nacional na contratação do profissional de controladoria e a proposição para sua formação acadêmica, segundo a percepção de docentes da disciplina controladoria. Para capturar as competências de mercado, os autores pesquisaram as vagas abertas para *Controller* nos sítios especializados de recrutamento e seleção de recursos humanos (Catho Online, Manager e Michel Page), representado no Quadro 7:

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

Quadro 7 – Atributos Necessários ao *Controller* no Brasil Sob o Viés Mercadológico

Fonte: Oro, Beuren e Carpes (2013)

O resultado da pesquisa nos sites de recrutamento apontou a necessidade do *Controller* dominar a legislação contábil americana; em seguida, a tecnologia de informação apresentou-se como elemento imprescindível na controladoria. Adicionalmente, destacaram-se três ferramentas mais citadas nos três níveis hierárquicos: em nível operacional e gerencial o MS Office; já em nível estratégico o J D Edwards e o SAP.

Houve também a constatação da exigência do domínio do idioma inglês, em todos os níveis hierárquicos. Quanto à formação, o bacharel em Ciências Contábeis foi o mais demandado, seguida pelo tempo de experiência profissional exigido nos anúncios - de 1 a 2 anos para o nível operacional, e de 5 a 6 anos nos demais níveis.

"Um dos atributos mais valorizados pelo profissional de controladoria é saber influenciar pessoas e ter aptidão para vender bem seus projetos", afirma Rubens Lopes da Silva, vice-presidente da Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade (ANEFAC) (JUSBASIL, 2011).

Como consequência da revisão da literatura sobre competências do contador, uma das justificativas teóricas para este estudo é que se tem: carência de estudos sobre a competência do contador e principalmente de estudos focados nas competências do contador gerencial, pois a literatura, na sua maioria, trata da função do profissional e não do fator competências; a quase totalidade dos estudos não realiza levantamentos empíricos e sequer trata o aspecto da competência mediante a abordagem da psicologia e de recursos humanos, desta forma, estudos das competências dos contadores, baseando-se em fundamentos teóricos mais sólidos são apropriados.

Importa relatar que os estudos recentes das entidades reguladoras internacionais começam a demonstrar uma maior preocupação com a estruturação conceitual (CARDOSO *et al.*, 2008, p.355).

Os mesmos autores elaboraram o resumo, o qual relaciona as competências do *Controller*. Do ponto de vista da literatura, foi feita uma adaptação deste quadro, no qual foi inserida a linha "totalizador", pois o objetivo era ter mensuração quantitativa das competências que a literatura mais cita. Nesse sentido, é possível concluir que, por meio da Tabela 9, as competências comportamentais como Comunicação Interpessoal e Gestão de Informação são tão importantes quanto à própria competência Contabilidade e Finanças:

Tabela 9 – As Competências que a Literatura Pontua para o *Controller*

Referência	Atendimento	Comunicação Interpessoal	Análítica	Negociação	Habilidades com Informática	Liderança	Ouvir Eficazmente	Visão Geral/Estratégia	Legal	Iniciativa/Empreendedorismo	Quantitativa	Auto-Control	Foco no cliente	Ferramentas de Controle	Integridade e Confiança	Mensuração	Técnicas de Gestão	Custos e Preços	Planejamento	Relacionamento Externo	Contabilidade e Finanças	Gestão de Informação	
Henning e Moseley (1970)								X						X				X	X	X	X		
Morgan (1997)		X			X					X		X					X						X
Sakagami, Yoshimi e Okano (1999)	X	X	X			X														X			
Needles, Cascini, Krylova e Moustafa (2001)		X	X	X	X	X		X	X				X		X		X		X		X	X	
Esselstein (2001)		X			X	X		X					X										X
White Paper – Big Eight Kullberg e Gladstone (1989)	X	X			X	X		X		X	X			X						X	X	X	X
AAA Francis, Mulder e Stark (1995)		X			X		X	X	X	X	X		X	X				X		X	X	X	X
IMA Siegel e Sorensen (1999)		X	X	X		X	X	X	X	X	X		X		X	X	X	X	X			X	X
AICPA (1999)		X	X	X			X	X	X		X	X						X		X	X		
Pierce (2001)	X		X	X		X	X			X				X	X		X	X				X	X
Boritz e Carnaghan (2003)				X			X	X		X				X				X	X			X	X
IFAC (2003)		X			X	X	X	X	X		X	X	X		X				X			X	X
TOTALIZADOR	3	9	4	6	6	6	7	7	7	3	5	6	3	5	5	1	4	6	5	5	9	9	

Fonte: Adaptado de Cardoso *et al.* (2008).

Corroborando com o parágrafo acima, as próximas competências mais citadas foram Liderança, Ouvir Eficazmente e Iniciativa/Empreendedorismo, o que abre oportunidades para próximos trabalhos que possam responder outras perguntas, tais como: Na graduação, existe um equilíbrio (50% e 50%) entre as disciplinas comportamentais e as técnicas de contabilidade? Para a posição de *Controller*, talvez não fosse mais adequado ter um curso de graduação específico para esta posição?

3.2. O Papel do *Controller*

É determinado ao *Controller* contribuir em decisões de negócios, já que ele é o responsável pela precisão dos relatórios financeiros e pela integridade do controle interno. Heckert e Willson (1952) observam o *Controller* da seguinte forma:

O *controller* não é o comandante do navio - que é a tarefa do chefe do executivo - mas ele pode ser comparado ao navegador. Ele deve

manter o comandante informado sobre o quão longe ele veio, onde ele está, qual a velocidade que ele está fazendo, resistência encontrada, as variações do curso, recifes perigosos que temos pela frente, e onde os gráficos indicam que ele deve ir em seguida, a fim de chegar ao porto em segurança (HECKERT; WILLSON, 1952, p. 4; SATHE, 1982, p. 6).

Atualmente, também existe quem defenda que o *Controller* evoluiu da posição de contribuinte de informações para a alta administração onde pode ser, de fato, o decisor:

Controladoria sofreu mudanças dinâmicas nos últimos anos. Mudanças na comunicação de requisitos, responsabilidades pessoais, impacto em longo prazo das despesas de capital, e fontes de financiamento são a redefinição do papel do *Controller*. *Controllers* são chamados para se tornar jogadores da equipe, ser pró-ativos e decisores corporativos ativos (Universidade de Minnesota) (LINHARDT; SUNDQVIST, 2004, p.9) (tradução nossa).

Controllership has undergone dynamic changes in recent years. Changes in reporting requirements, personal liabilities, long-term impact of capital expenditures, and sources of funding are redefining the role of the Controller. Controllers are being called upon to become proactive team players and active corporate decision-makers (University of Minnesota) (LINHARDT; SUNDQVIST, 2004, p.9).

Foi citado anteriormente nesse trabalho que a atuação do *Controller* depende da maneira como a organização trabalha e demonstra as necessidades que o *Controller* deverá atender. "Como cada organização é única, a gama de fatores potenciais ou eventuais situações é enorme, é apenas, portanto, quase impossível de se estudar cada um separadamente." (ROUWELAAR, 2007, p.16).

Se Rouwelaar (2007) aponta que é quase impossível estudar as possíveis situações pela qual uma empresa passa, o *Controller* sendo a posição suporte para a alta administração, conseqüentemente será impossível também determinar todas as habilidades que esse profissional deveria ter.

O fato é que ao se pesquisar sobre contabilidade e *Controller*, como resultado se obtém, na maioria das vezes, capacidades técnicas financeiras ao invés de gerenciamento. Gray e Ligouri (1990) discutem esta importante posição, observando a gestão ineficaz quando da dependência de relatórios e reuniões desviando do objetivo da função, que é dar suporte para a tomada de decisão. Jones (1991) percebe o *Controller* sendo um prestador de serviços para outro membro da equipe de gestão.

Ao refletir sobre os predicados, Rouwelaar (2007) estabelece três grandes características que proporcionam maior envolvimento do *Controller* no gerenciamento dos negócios, conforme Quadro 8:

Características					
Automotivação, personalidade e relacionamento interpessoal					
Pessoais	Extrovertido	Desbravador	Flexível	Focado	Resiliente
Gestão	Percepção do ambiente econômico	Cultura do mercado	Interindependência	Incerteza de suas tarefas	
Cultura da Companhia	Estrategista	Descentralizador	Assimetria de informações	Poucas normas e regulamentos	Boa situação financeira da empresa
Quanto mais acentuadas essas características, maior é o grau de envolvimento do <i>Controller</i> no gerenciamento da unidade de negócios.					

Quadro 8 – As Características do *Controller*

Fonte: Elaborado pela Autora com base em Rouwelaar (2007)

Pessoais: No Quadro 8 são apresentadas as características pessoais que o *Controller* com alto grau de envolvimento com o gerenciamento da organização possui.

Gestão: Em relação às características de gestão, propõe-se entender que quanto maior o grau de desenvolvimento, maior será também o poder de antevisão das demandas. Ter percepção do ambiente econômico leva a perceber em que patamar a organização está e aonde poderá chegar; sobre a cultura do mercado poderá se ter ideia de quais alternativas poderão ser propostas à alta administração sem que as achem absurdas. Quando o *Controller* estiver numa organização a qual pertença a um grupo, este profissional terá contato com outros profissionais de mesma posição e provavelmente ideias serão expostas; ter a sensibilidade interindependência o fará a não entrar em situações desconfortáveis. E por fim, não ter a clareza de suas tarefas demonstra que este profissional está na empresa para aquilo que ela precisar dentro do âmbito gerencial e estratégico.

Cultura da Companhia: Como estrategista, o *Controller* tem que ter a capacidade de absorver a estratégia corporativa da organização, delegar atividades e padronizar informações. Determinação exacerbada de normas e regulamentos internos, bem como restrição financeira, limitam a ação e criatividade do *Controller*.

Rouwelaar (2007) comenta, ainda, que as incertezas ambientais, estratégias e missões competitivas, têm seu impacto sobre as expectativas da gestão e da demanda da alta administração para análise, coordenação e controle. Diferentes demandas de gestores levarão a diferentes graus de envolvimento do *Controller*.

Para ilustrar a sobreposição das características que influenciam o envolvimento do *Controller* na gestão da organização e a visão geral dos diferentes papéis, seguem a Figura 7 e o Quadro 9:

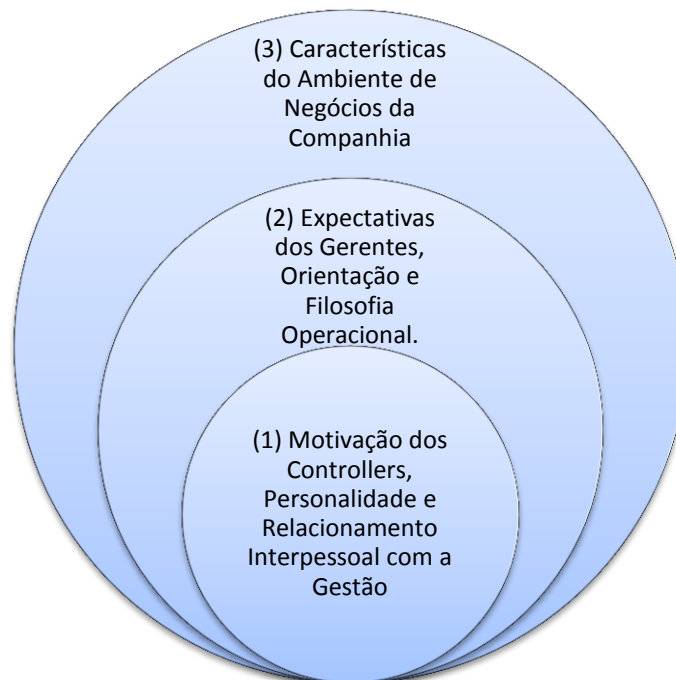


Figura 7 – Fatores que Influenciam o Envolvimento do *Controller*

Fonte: Sathe (1982, p. 46) (tradução nossa)

Características	Referências
Envolvidos, independente, dividido, controlador cadeia.	Sathe 1978, 1982, 1983
Papel de trabalho; Guarda Livros	Hopper 1980
Segurança Corporativo; Advogado de Negócios	Jablonski 1993; Van Helden 1997, 1999
Envolvimento; Independência	Coad 1999; Roozens & Steens 2006
Envolvimento ou Envolvido	Matejka 2002; Indejikian & Matejka 2006
De confiança; Fiscalização; Gestão do papel de trabalho	Merchant & Van der Stede 2003; Maas 2005, 2006.
Scorekeeper; Técnico; Controller Financeiro; Diretor Corporativo	Hoorn <i>et al.</i> 2003
Transformadores; Whatchmen	Verstegen <i>et al</i> 2005
Diretor de Performance; Diretor de Contabilidade	De Waal 2003, 2006
Papel de Apoio; Papel de Controle	Ten Rouwelaar 2007

Quadro 9 – Visão Geral dos Diferentes Tipos de Papéis do *Controller*

Fonte: Rouwelaar (2007) (tradução nossa)

3.3. Atitude e Comportamento

A contabilidade, por meio do mercado, abre as portas para um novo modelo de gestor, com características pessoais, comportamentais, interpessoais, comunicativas - para se expressarem bem seja via oral ou por escrito, inclusive em vários idiomas. Flexibilidade, resiliência e polivalência. Idealiza-se uma pessoa carismática com livre acesso a todos os departamentos, ao qual as pessoas sejam receptivas, tendo então liberdade para agir.

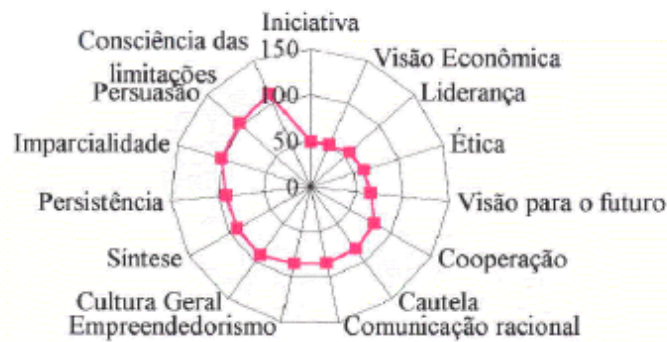
O *Controller* deve ser ágil em raciocínio e atitudes, preparado para identificar riscos, problemas, coletar dados, analisar situações e propor soluções, manter um banco de dados atualizado para interpretação e fornecimento de informações necessárias à tomada de decisão.

Deve ser ousado, com iniciativa, estando sempre um passo a frente, prevendo as necessidades da alta administração. É preciso ter mente aberta, saindo do círculo do que sempre foi feito, sem bloqueios, sem pré-julgamentos, afinal, nada impede que o que antes não deu certo, dê certo depois.

Tung (1993) revela que o *controller*, em suas características, deve:

- Sempre que possível, assumir a posição de conselheiro ou exercer o papel de consultor na busca de solução para os problemas, nunca a de crítico. Se for bem-sucedido nas primeiras tentativas de realmente ajudar os executivos de determinados setores ou departamento as portas das demais áreas da corporação estarão sempre abertas, visto que passará a ser como funcionário competente e realmente disposto a contribuir para gestão da empresa;
- Ser imparcial e justo em suas críticas e comentários, ao desempenhar as funções de *controller* e avaliação do desempenho dos demais departamentos e executivos da organização;
- Ter a capacidade de vender suas ideias, em vez de procurar impor suas opiniões, por mais válidas e interessantes que elas sejam. Pode-se afirmar que são raros os bons profissionais que não acatam de bom grado as interferências positivas em seus trabalhos, desde que sejam realmente feitas de maneira bem intencionadas e inteligentes;
- Ter, principalmente, a capacidade de compreender que, o desempenho de suas funções, suas contribuições para outras áreas sofrem limitações. Por melhores que sejam seus relatórios, mesmo que baseados em dados numéricos inquestionáveis, colhidos e analisados da melhor forma possível, sua opinião não deve substituir nunca a capacidade individual do executivo que recebe tais informações.

Por meio de pesquisa, Santos *et al.* (2005, p.6) concluíram que existem atitudes as quais o mercado de trabalho entende que *Controller* deve possuir: “e as três mais citadas foram: iniciativa, visão econômica e liderança, ou seja, as organizações estão buscando pessoas que consigam ultrapassar o convencional”, sendo evidenciado na Figura 8:



Ordem de Colocação	Atitudes
1	Iniciativa
2	Visão Econômica
3	Liderança
4	Ética
5	Visão para o futuro
6	Cooperação
7	Cautela
8	Comunicação racional
9	Empreendedorismo
10	Cultura geral
11	Síntese
12	Persistência
13	Imparcialidade
14	Persuasão
15	Consciência das limitações

Figura 8 – Atitudes mais Constantes do *Controller* no Mercado de Trabalho

Fonte: Santos *et al.* (2005, p.9)

Neste contexto, pode-se entender que os gestores hierarquicamente acima do *Controller* têm expectativas sobre seus executivos e não apenas isto, essas expectativas estabelecem medidas gerenciais que avaliam a maneira de se inter-relacionar com as outras posições da organização. É nessa linha de raciocínio que Sathe (1983) comenta quatro linhas de funções em que o *Controller* poderia atuar, por meio do Quadro 10:

Tipos de Função na Gestão	Função do <i>Controller</i>	Requerimento Comportamental	Potenciais Benefícios	Potenciais Riscos
Controller Envolvido	Grande ênfase na responsabilidade de serviço à gestão e pouca ênfase na responsabilidade de reporte financeiro e controle interno.	Permanecer ativamente envolvido no processo de tomada de decisões gerenciais da sua divisão.	Contribuição no processo de tomada de decisões.	Iniciativa Sufocante e criatividade no gerenciamento.
Controller Independente	Grande ênfase na responsabilidade de report financeiro e controle interno, e pouca ênfase na responsabilidade de serviço à gestão.	Manter a objetividade e a independência.	Assegurar a precisão dos relatórios financeiros e o adequado controle interno, depois dos fatos.	O <i>controller</i> é percebido como um estranho ante dos fatos, porem sua função de controle torna-se mais difícil de cumprir.
Controller Dividido	A função do <i>Controller</i> : é atribuição de maneira dividida para dois diferentes indivíduos e é feita uma maior ênfase nas duas responsabilidades.	O <i>Controller</i> que tem a responsabilidade de serviço à gestão permanece ativamente envolvido no processo de tomada de decisões gerenciais e o <i>controller</i> que tem a responsabilidade de reporte financeiro e controle interno mantém maior objetividade e independência com seus gestores afiliados.	Contribuição no processo de tomada de decisão gerencial. Assegurar o correto reporte financeiro e adequado controle interno.	Duplicação nos esforços e recursos. Debilidade na coordenação entre duas faces de uma mesma função. Ante o fato, o controle dificulta o atendimento. Criatividade sufocante no gerenciamento.
Controller Forte	As duas responsabilidades: são atribuídas a um só indivíduo ou são para um só	Permanece ativamente envolvido no processo de tomada de	Contribuição no processo de tomada de decisão gerencial.	Seleção, treinamento e desenvolvimento de "fortes" <i>controllers</i> de divisão; que são

	profissional, o qual consegue manter uma ênfase eficiente para as duas responsabilidades.	decisões gerenciais assim como também mantem a objetividade e independência com os gestores afiliados.	Assegurar o correto reporte financeiro e adequado controle interno. Ante os fatos ou antecipadamente.	os profissionais possuidores de caráter forte e força interpessoal assim como de estilo necessário para atingir um grande envolvimento tanto como uma grande independência. Sufocante capacidade criadora e iniciativa no gerenciamento.
--	---	--	--	--

Quadro 10 – Tipologia do Comportamento do *Controller* na Gestão

Fonte: Adaptado de Sathe (1983, p. 35)

3.4. O *Controller* Internacional

O *Institute of Management Accountants* (IMA, 2014) que é uma entidade de contadores gerenciais, composta de profissionais atuantes nas áreas de contabilidade, finanças e tecnologia da informação pesquisou entre seus membros quais foram as mudanças que os *Controllers* perceberam acontecer nos últimos três anos. Os membros do IMA estão localizados na Europa, Ásia, África e nas Américas. A pesquisa obteve 537 retornos.

Foi demonstrado que quase 80% estão percebendo mais demandas voltadas para o futuro, enfatizando então técnicas como visão estratégica, planejamento e a própria visão de futuro, como mostra o Gráfico 10:

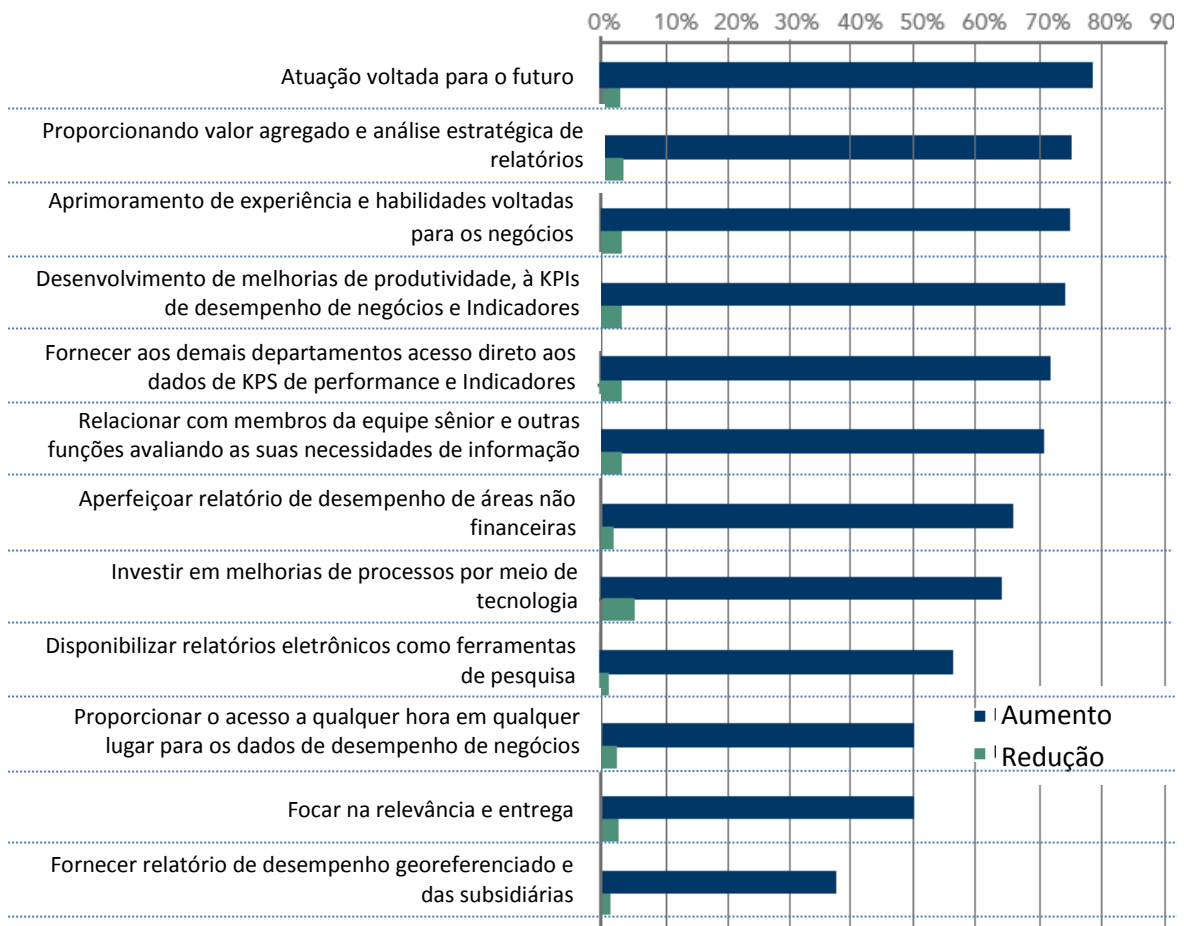


Gráfico 10 – A Mudança do Papel do Controller Internacional

Fonte: adaptado de IMA (2014, p. 9) (tradução nossa)

Em seguida, os *Controllers* estão dedicando mais à estratégica, análise de relatórios, e conhecimento de negócios, usando sua experiência e habilidades com mais frequência para ajudar a empresa, de forma a conduzir melhorias na produtividade. Além disso, dispendem mais tempo ajudando outros departamentos a acessar seus resultados de desempenho, e, por fim, cada vez mais ajudando outras áreas em avaliar suas necessidades de informação (IMA, 2014).

Foi detectado também que cerca de 30% dos *Controllers* estão assumindo responsabilidades do CFO. Com mais organizações aderindo a essa evolução da posição do *Controller* é natural que as organizações apreciem esse movimento, pois estão se beneficiando do valor agregado ao negócio. Estes profissionais aplicam contribuições positivas e significativas para a melhoria do desempenho organizacional (IMA, 2014).

Quanto mais a Controladoria se envolve com assuntos extras contábeis, maior é a necessidade de interação com outras áreas.

É possível perceber que o *Controller* tem contato com todas as áreas da empresa, de forma até homogênea, pois pelo Gráfico 11 elaborado pelo IMA não há grandes distorções nos apontamentos. Entretanto, é notório que a forma de relacionamento, na maioria dos casos, se dá por troca de informações entre as áreas, seja enviando ou recebendo dados.

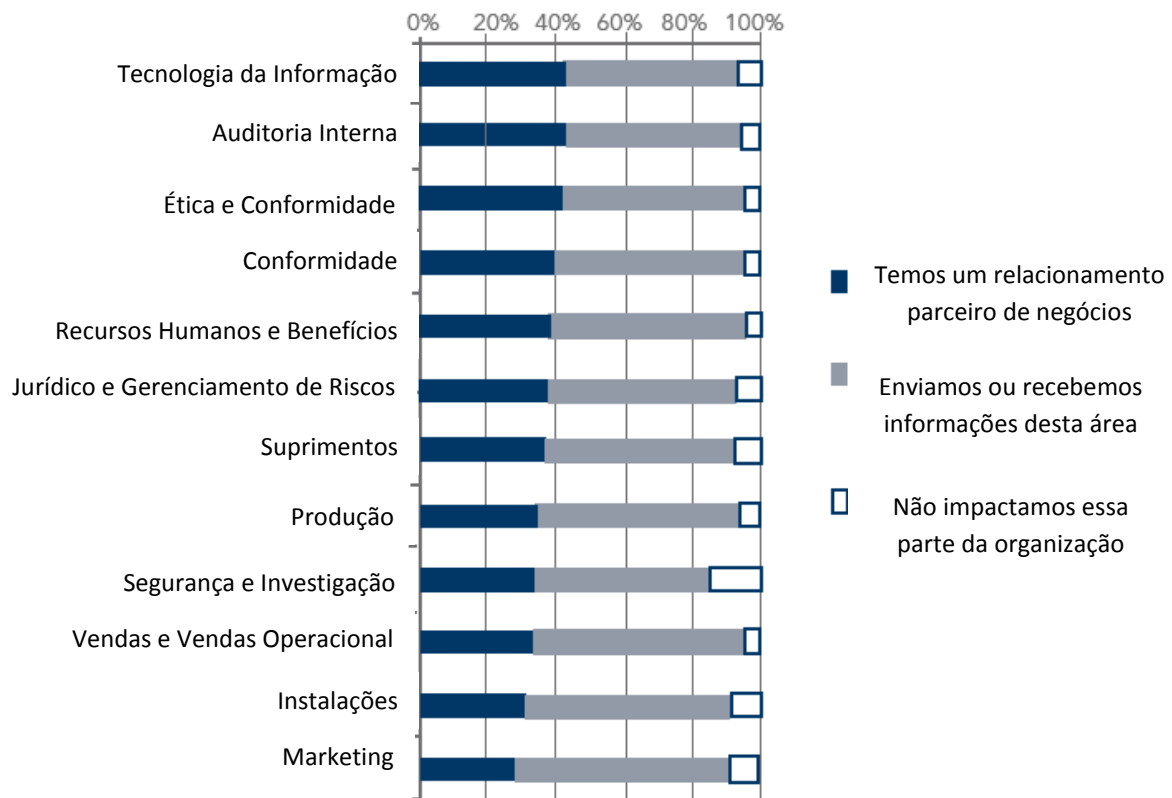


Gráfico 11 – A Relação do *Controller* Internacional com Outros Departamentos

Fonte: adaptado de IMA (2014, p.10) (tradução nossa)

As demandas por informações aos *Controller* geralmente partem de gestores que não atuam em finanças. Dentre os três tipos de informações mais demandadas, 40% das respostas afirmaram ter percebido um expressivo aumento de solicitações por essas informações nos últimos 3 anos. E as informações que os gerentes não financeiros mais solicitam são os dados financeiros, tais como, dados de vendas e receitas, status de pedidos ou comissões. Como segundo tipo de informações mais

demandadas foram as de orçamento e na sequência, dados operacionais, de KPI e *Dashbord*, dados de clientes e outros, como mostra o Gráfico 12:

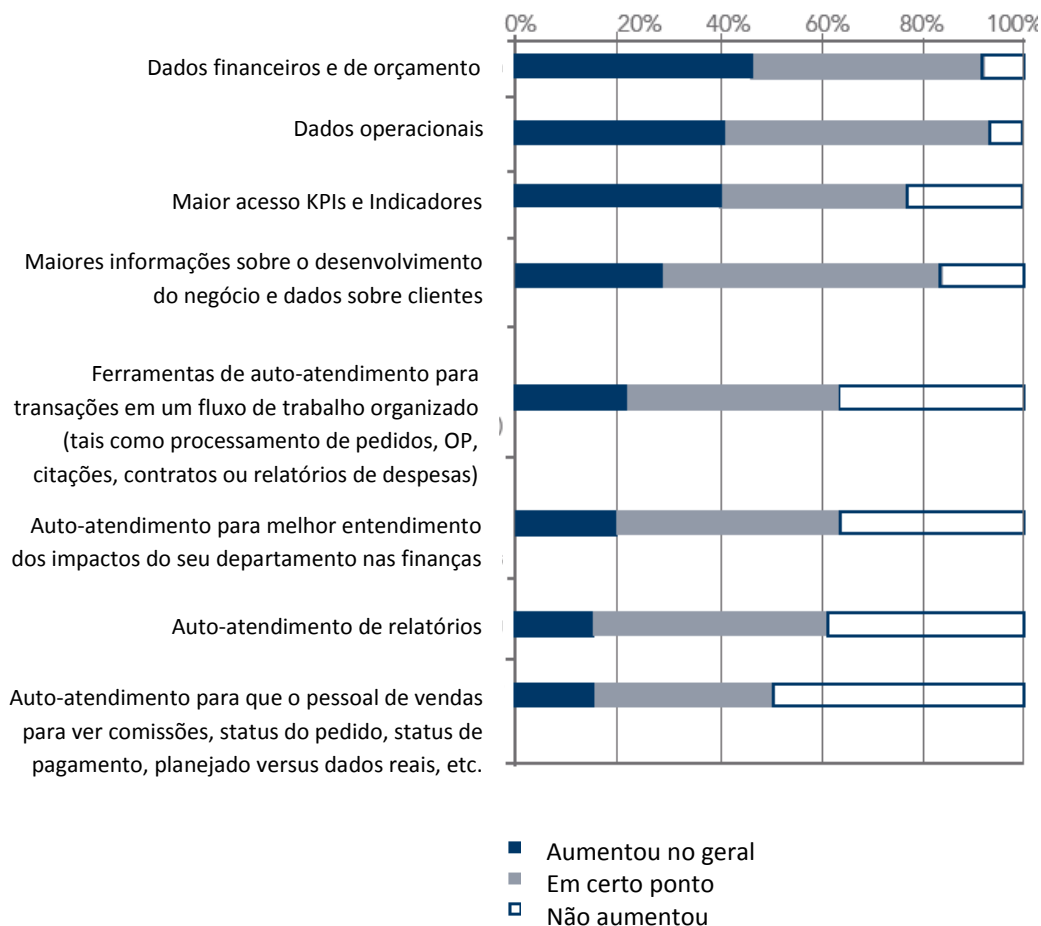


Gráfico 12 – Demandas Mais Solicitadas nos Últimos Três Anos para o *Controller* Internacional

Fonte: adaptado de IMA (2014, p. 12) (tradução nossa)

3.5. O Perfil Ideal do *Controller*

Pensar em um perfil idealizador não representa que o indivíduo será bem sucedido em qualquer organização que atuar, apesar de as chances aumentarem.

O papel do *Controller* está mudando de maneira que sua função está a cada dia mais ampla. Os *Controllers*, cada vez mais, estão se inserindo nos assuntos relacionados a:

- Participar na análise e formulação de soluções para orientar de forma mais estratégica as resoluções de problemas;
- Fornecer e compartilhar dados financeiros e não financeiros para as áreas operacionais;
- Ajudar os usuários operacionais com ferramentas que permitam o acesso de autoatendimento para fontes informacionais.

O aumento da participação em apoio estratégico eleva a posição do *Controller* na organização. Mas isso introduziu preocupações sobre como as áreas de finanças irão apoiar esta crescente procura de competências elevadas, para apoiar um conjunto mais amplo de consumidores de seus conhecimentos.

As organizações precisam estar cientes do novo papel dos profissionais seniores de finanças, da crescente demanda por seu tempo e serviços, do conjunto de habilidades que eles devem possuir, e de como encher a lacuna quando esse conjunto de habilidades não está presente (IMA, 2014).

Maciel e Lima (2011) fizeram uma pesquisa empírica, e por meio de entrevistas com quatro profissionais atuantes coletaram, na visão dos próprios *controllers*, qual o perfil deste profissional, como pode ser observado no Quadro 11:

Perfil dos entrevistados	Entrevistado	José César de Faria	Ricardo Pretko das Neves	André Carlos Busanelli de Aquino	José Bahia	
	Idade	56 anos	não divulgado	não divulgado	não divulgado	
	Empresa que trabalhou	Johnson & Johnson e Kodak	Habitasul/POA/ Blue Tree Hotels	não divulgado	Latin América da LSG Skycheffs do Brasil	
	Ramo de atuação	Indústria	Hotelaria	(não divulgado a atuação no mercado) professor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP de Ribeirão Preto e pesquisador em Contabilidade Gerencial e Controladoria, com base em teorias econômicas	“catering” aéreo	
	Formação	Economista com Pós-Graduação e Mestrado em Controladoria	Técnico Contábil	Doutor em Controladoria, pela Universidade de São Paulo – USP	não divulgado	
	Tempo de experiência	mais de 30 anos	02 anos e 9 meses	8 anos	não divulgado	
COMPETÊNCIAS QUE O CONTROLLER DEVE TER	Transferir conhecimento	capacidade de aplicar e transferir os conhecimentos técnicos em finanças ao nível da organização em todos os seus níveis	saber compartilhar conhecimento e experiências		formação de talentos profissionais, treinando ,capacitando e mostrando e perspectivas para os que com ele trabalha	3
	Comunicação	comunicar eficientemente em todos os níveis como acionistas, colaboradores, subordinados, diretoria e outros parceiros				1
	Relacionamento interpessoal	ter um bom relacionamento Interpessoal		relacionamento		2
	Empreendedorismo	comportamento empreendedor				1
	Inovação	capacidade para a inovação				1
	Iniciativa	ter iniciativa	ter pró-atividade	Atitude pró-ativa		3
	Criatividade	ter criatividade				1
	Sede de conhecimento	vontade de aprender	saber aprender com todos que lhe cercam			2

Quadro 11 – Perfil do Profissional – Entrevistas

Fonte: Elaborado pela Autora com base em Maciel e Lima (2011)

	Flexibilidade	abertura às mudanças				1
	Visão de causa e efeito	consciência da qualidade e implicações éticas do seu trabalho				1
	Conhecer a cultura organizacional	compreender e entender a cultura da organização				1
	Conhecimento técnico		estão relacionados com a técnica Contábil, Contas a Pagar, Contas a Receber, Almocharifado, Recepção e Auditoria		conhecimento técnico que lhe é exigido com planejamento	2
	Visão estratégica		ter visão estratégica sobre a administração hoteleira, tanto operacional quanto comercial;	o <i>Controller</i> deve antecipar demandas para empresa e para sua área no que diz respeito à informação sobre desempenho (para decisão e controle).		2
	Liderança	ter liderança	ter liderança e saber exercer a liderança	liderança		3
	Trabalho em equipe	saber trabalhar em equipe	trabalhar em equipe e respeitar as capacidades individuais			2
	Ação estratégica		saber conduzir as situações de forma a se encaixarem no planejamento estratégico e sem impacto na operação do negócio			1
	Ser motivador		Ser sempre um motivador			1
	Ser facilitador		ser um facilitador			1
	Conhecer áreas que envolvem a controladoria			conhecer todas as áreas que envolvem contabilidade e auditoria		1
	Coordenação de equipes			será desafiado na coordenação de equipes		1
	Implantação de sistemas			implantação de sistemas		1
	Trabalhar sobre pressão			atuará de forma muito próxima à Diretoria Executiva e Presidência da empresa, Com toda pressão que isso significa		1
	Manter-se atualizado			Ele precisa acompanhar as mudanças de legislação, tendências de tecnologia de informação e de gestão		1
Total	Quantidade de competências	13	10	9	2	3 4

Quadro 11 (continuação) – Perfil do Profissional – Entrevistas

Fonte: Elaborado pela Autora com base em Maciel e Lima (2011)

Analisando o resultado das entrevistas realizadas por Maciel e Lima (2011) é possível perceber que quanto maior o tempo de experiência do profissional, maiores são as competências as quais ele consegue perceber que o *Controller* deve ter para desempenhar bem seu papel na organização, visto a quantidade de característica que o primeiro entrevistado, José Cesar Faria, apresentou. Das 34 citações de características dos quatro entrevistados, percebemos que três foram citadas pelo menos por três deles, a seguir: liderança, iniciativa e transferir conhecimento.

Entre as três mais citadas, Figura 9, é interessante perceber que a competência Transferir Conhecimento não foi identificada no referencial teórico deste trabalho:

Característica	Referencial Teórico
LIDERANÇA	✓
INICIATIVA	✓
TRANSFERIR CONHECIMENTO	✗

Figura 9 – Competências mais Citadas nas Entrevistas com 4 Controllers I

Fonte: Elaborado pela Autora com base em Maciel e Lima (2011)

As outras competências que tiveram pelo menos duas citações entre os quatro entrevistados, Figura 10, foram: relacionamento interpessoal, sede de conhecimento, conhecimento técnico, visão estratégica e trabalho em equipe:

Característica	Referencial Teórico
RELACIONAMENTO	✓
SEDE DE CONHECIMENTO	✗
CONHECIMENTO TÉCNICO	✓
TRABALHO EM EQUIPE	✓

Figura 10 – Competências mais Citadas nas Entrevistas com 4 Controllers II

Fonte: Elaborado pela Autora com base em Maciel e Lima (2011)

Neste segundo grupo de competências, as quais foram citadas duas vezes pelos quatro entrevistados, resultou no mesmo cenário que o acima, isto é, a característica Sede de Conhecimento também não foi encontrada na pesquisa bibliográfica realizada neste trabalho.

Este capítulo abordou sobre os aspectos do *Controller* enfatizando as competências e habilidades que o *Controller* precisa possuir para uma boa performance. O próximo capítulo abordará o viés acadêmico no curso de graduação em Ciências Contábeis das três universidades melhores colocadas no RUF.

CAPÍTULO IV – O PROCESSO E ANÁLISE DE DADOS

4.1. O Viés Acadêmico

Existem exigências oficiais sobre os planos de ensino. Esses planos buscam determinar critérios que as instituições devem atender para poderem pensar e agir sempre à frente.

4.1.1. Como se Forma uma Grade Curricular

O Ministério da Educação (MEC), por meio da Lei de Diretrizes e Bases (LDB) nº. 9394/96 dispõe sobre os planos da Educação. Os planos elaborados são três, no qual consta um breve resumo no Quadro 12:

SIGLA	SIGNIFICADO	BREVE RESUMO
PDI	PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL	Representa num documento onde se definem a missão da instituição de ensino superior e as estratégias para atingir suas metas e objetivos.
PPI / PPP	PLANO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL ou PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO	“O projeto pedagógico é mais do que uma formalidade institucional: é uma reflexão sobre a educação superior, sobre o ensino, a pesquisa e a extensão, a produção e a socialização dos conhecimentos, sobre o aluno e o professor e a prática pedagógica que se realiza na universidade” Ilma P. Veiga (2004).
PPC	PROJETO PEDAGÓGICO DE CURSO	É o documento construído que objetiva definir: <ol style="list-style-type: none"> 1. Concepção do Curso. 2. Estrutura do Curso: Currículo, corpo docente, corpo técnicoadministrativo e infra-estrutura. 3. Procedimentos de avaliação dos processos de ensino e aprendizagem e do curso. 4. Instrumentos normativos de apoio (composição do colegiado, procedimentos de estágio, TCC, etc.).

Quadro 12 – Planos da Educação – MEC

Fonte: MEC (2007)

Ao refletir sobre o projeto político pedagógico do curso, é possível perceber que é uma extração e formalização da essência do curso, ou seja, como ele é, quem o ministrará, qual a competência deste último, onde será dado o programa, procedimentos de ensino/aprendizagem e avaliação.

Todo projeto supõe rupturas com o presente e promessas para o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma nova estabilidade em função da promessa que cada projeto contém de estado melhor do que o presente. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente a determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores (GADOTTI, 1994, p. 579).

O ato de projetar pressupõe entrar num cenário futuro. Objetiva antever situações. No âmbito deste trabalho, o PPP é a ferramenta que identificará as necessidades do mercado e as projetará por meio da grade curricular: as competências que os alunos devem desenvolver para suprir as demandas do mercado de trabalho.

4.1.2. A Grade Curricular

Ao longo do capítulo que abordou o Ensino da Contabilidade no Brasil, percebeu-se que ao longo de muito tempo a contabilidade em si permaneceu estática. Essa inércia refletiu no ensino da contabilidade e conseqüentemente na própria grade curricular. A Figura 11 representa a linha do tempo, apontando os principais acontecimentos que impactaram a contabilidade.

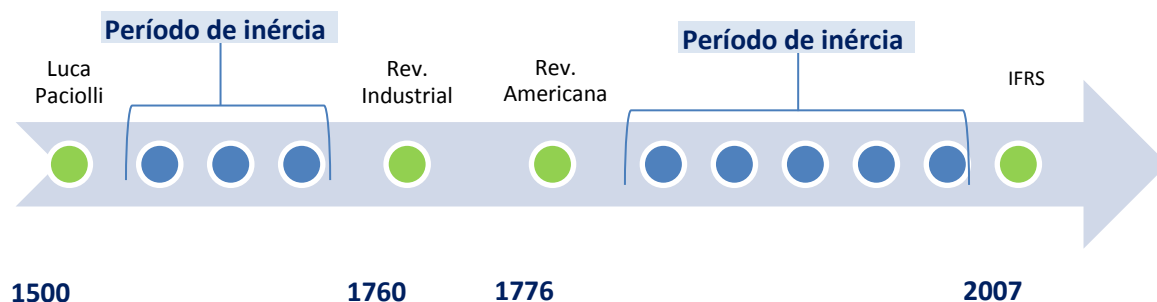


Figura 11 – Os Quatro Tsunamis da Contabilidade
 Fonte: Elaborado pela Autora com base em aula do Prof. Marion (2015)

A exemplo dessa desatualização, o relatório *AAA Committee on the Future Structure, Content, and Scope of Accounting Education* (1986, p.172) mostrou um abismo crescente entre o que os contadores fazem e o que os educadores ensinam.

Por muito tempo os profissionais quando saíam das faculdades estavam despreparados, inclusive na teoria, para exercer a função. A demanda para atualização no ensino contábil é uma necessidade manifestada. Williams (1991) pontuou possíveis causas da desatualização dos cursos de Ciências Contábeis, e talvez esses pontos possam ser considerados como contemporâneos:

- os cursos atraem um número suficiente de alunos com qualidade;
- o currículo vêm perdendo seu valor;
- o curso não está desenvolvendo habilidades e atributos necessários aos alunos.

Se o projeto pedagógico de curso, dentre outras coisas, objetiva atualizar o conteúdo ministrado e a forma de fazê-lo, então, seria por meio de atualização da grade curricular adequando-a oportunamente ao mercado. Entretanto, em estudos, não é isso que é observado, pois “O grupo acadêmico demanda uma ênfase maior em ‘Elaborar demonstrativos de forma manual’ e os práticos dão maior ênfase no tópicos: ‘Desenvolver sistemas de informações’” (OLIVEIRA NETO, MARINO JUNIOR e MORAIS, 2001, p. 64)

O MEC, por meio da Resolução Nº 2, de 18 de junho de 2007, dispõe sobre a carga horária mínima entre os cursos; para o programa de Ciências Contábeis determinou-se 3.000 horas na modalidade presencial.

4.1.3. Instituições a serem Analisadas

Existem várias pesquisas sobre as melhores faculdades. Entre essas pesquisas, cada uma estabelece seu critério de mensuração e respectivos pesos. Este trabalho se propôs a verificar a grade curricular das primeiras colocadas do RUF, sendo analisada a primeira colocação por tipologia de universidade.

Entende-se, aqui, que a fonte mais adequada é a publicada no site UOL – Ranking Universitário Folha (RUF), divulgado em 2015 com data base de 2014

(FOLHA DE SÃO PAULO, 2015). O RUF adota como critérios de avaliação os indicadores dos Quadros 13, 14, 15 e 16, conforme a seguir:

INDICADOR DE PESQUISA	
Indicador	Breve Descrição
PUBLICAÇÕES	Apurou em 2010 e 2011 nos periódicos indexados na base "Web of Science"
CITAÇÕES	Ponderou as citações realizadas em outros trabalhos científicos em 2012 a trabalhos publicados pela universidade em 2010 e 2011.
CITAÇÕES POR PUBLICAÇÃO	Citações feitas em 2012 a cada artigo científico publicado em 2010 e 2011.
PUBLICAÇÃO POR DOCENTE	É apurado pela relação entre o número de artigos científicos publicados em 2010 e 2011 e o número de professores da universidade.
CITAÇÕES POR DOCENTE	É a relação de citações que cada pesquisador da universidade recebeu em 2012
PUBLICAÇÕES EM REVISTAS NACIONAIS	Apurou as publicações da base "SciElo" realizadas em revistas nacionais entre 2010 e 2011.
RECURSOS RECEBIDOS	"Contabiliza o volume de recursos financeiros obtidos em agências de fomento à ciência tanto estaduais (como a FAPESP) quanto federais (como o CNPq), em 2012. Esse valor indica o sucesso da instituição na obtenção de financiamento para realizar pesquisas"
PROPORÇÃO DE PESQUISADORES COM ALTA PRODUÇÃO CIENTÍFICA	Reflete percentuais de professores que são considerados produtivos no CNPq da universidade.

Quadro 13 – Indicadores de Pesquisa

Fonte: Elaborado pela Autora com base nos dados da Folha de São Paulo (2015)

INDICADOR DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Indicador	Breve Descrição
CITAÇÕES INTERNACIONAIS POR DOCENTE	Corresponde às citações aos trabalhos da universidade feitas em artigos de grupos de pesquisa internacionais em relação ao número de docentes da mesma instituição, em 2012
PROPORÇÃO DE PUBLICAÇÕES EM COAUTORIA INTERNACIONAL	Considera o percentual de publicações feitas em parceria com pesquisadores estrangeiros em relação ao total de publicações da instituição, entre 2010 e 2011

Quadro 14 – Indicadores de Internacionalização

Fonte: Elaborado pela Autora com base nos dados da Folha de São Paulo (2015)

O indicador inovação estabelece o número de pedido de patentes ao Instituto Nacional de Propriedade Intelectual, da instituição, de 2003 a 2012.

INDICADOR DE INOVAÇÃO

Indicador	Breve Descrição
AVALIADORES DO MEC	611 professores avaliaram os três melhores cursos, os quais não são avaliados para outras finalidades. Avaliação feita em 2014.
PROFESSORES COM DOUTORADO E MESTRADO	Indica a porcentagem de professores da universidade que tem doutorado e mestrado segundo dados do Censo da Educação Superior 2012.
PROFESSORES EM REGIME DE DEDICAÇÃO INTEGRAL	Porcentagem de professores em regime de dedicação integral e de dedicação parcial na universidade, segundo dados do Censo da Educação Superior 2012, do MEC.
ENADE	Verifica a nota geral do Enade

Quadro 15 – Indicadores de Ensino

Fonte: Elaborado pela Autora com base nos dados da Folha de São Paulo (2015)

INDICADOR DE MERCADO

O indicador de mercado foi determinante para que tenha-se escolhido para esta pesquisa o RUF, pois este trabalho procura, além dos objetivos já citados, trazer uma visão de mercado de trabalho.

Construído por	Método de coleta de opinião	Opinadores	Entrevistados	Período de Entrevistas	Qual a pergunta a ser respondida
Pesquisa Datafolha, da Folha de São Paulo	Entrevista	Responsáveis pela contratação de profissionais no mercado	1.970 profissionais	De março à julho de 2014	Em um processo de recrutamento um candidato teria vantagem se cursasse faculdade em qual universidade?

Quadro 16 – Indicador de Mercado

Fonte: Elaborado pela Autora com base nos dados da Folha de São Paulo (2015)

Este indicador foi construído pela Pesquisa Datafolha, da Folha de São Paulo (2014), a qual coletou dados com 1.970 responsáveis pela contratação de profissionais no mercado, no período de março a julho de 2014. A apuração ocorreu por meio das informações dos entrevistados. Eles tinham de escolher as três melhores instituições as quais, em um processo de recrutamento, dariam vantagem aos candidatos.

Após explanados os indicadores que são considerados na apuração da nota do RUF, a conclusão por tipologia de universidade dos três melhores cursos de Ciências Contábeis de 2014 colocados em 1º lugar que serão analisados neste trabalho construa demonstrado na Figura 12:

Posição no país	Nome da Instituição	UF	● Pública ● Privada	Avaliação do mercado ▲	Qualidade de ensino	Doutorado e Mestrado	Enade	Professores com dedicação integral e parcial	Avaliadores do MEC
2º	Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)	MG	● (Federal)	1º	4º	4º	114º	1º	5º
16º	Universidade Presbiteriana Mackenzie (MACKENZIE)	SP	● (Confessional)	1º	22º	20º	41º	745º	9º
3º	Universidade de São Paulo (USP)	SP	● (Estadual)	1º	6º	2º	-	1º	1º
15º	Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC MINAS)	MG	● (Confessional)	1º	21º	200º	395º	317º	9º
4º	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUCSP)	SP	● (Confessional)	1º	7º	16º	507º	104º	2º
47º	Universidade Estadual do Ceará (UECE)	CE	●	7º	114º	403º	133º	1º	-
23º	Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS)	RS	●	7º	30º	52º	208º	200º	25º

Figura 12 – Seleção das Melhores IES em Ciências Contábeis

Fonte: Adaptado de Folha de São Paulo (2015)

Os melhores cursos de Ciências Contábeis, por tipologia de universidade, pela avaliação do mercado, são os ministrados pelas universidades: Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG (Federal), Instituto Preberiteriano MACKENZIE - MACKENZIE (Confessional) e Universidade de São Paulo – USP (Estadual).

As melhores avaliações do mercado não correspondem às melhores avaliações na qualidade de ensino, na quantidade de professores em regime de dedicação integral ou até em uma nota exemplar no Enade. Entretanto, mesmo sem todas essas avaliações, o mercado as classifica como melhores.

Essa contradição de avaliações inspira o desejo de investir: por quê? Por que uma universidade que não tem um corpo docente representativo de doutores e mestres é bem avaliada pelo mercado? Por que o estas forneceriam algum tipo de vantagem ao candidato em um processo seletivo? Buscas foram realizadas no intuito de encontrar a razão no qual as empresas prefeririam a formação nessas faculdades em detrimento de outros, entretanto, quaisquer que sejam as razões, estão não são publicadas.

A base pela qual é possível entender melhor o viés da universidade é a grade curricular. Lá é possível identificar as competências que o curso se propõe desenvolver, e o nível de desenvolvimento pode ser identificado pelas horas dedicadas.

4.1.4. IES Analisadas

Buscando identificar as diferenças de abordagens entre as universidades, o decorrer deste trabalho buscará analisar as grades curriculares das IES mais bem avaliadas pelo mercado.

Grade Curricular da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG

A Universidade Federal de Minas Gerais é apontada entre as primeiras classificações no RUF pela perspectiva do mercado. A duração do curso de Ciências Contábeis na UFMG é de cinco anos. O site da faculdade afirma que o curso de Ciências Contábeis ministrado por eles forma profissionais com capacidade de gerenciar entidades. Adicionalmente, divulgam que oportunamente atualizam a grade curricular para acompanharem sempre as transformações econômicas e sociais do mundo atual, que o currículo é flexível a ponto do aluno poder buscar outras disciplinas de acordo com suas necessidades, em outras unidades da universidade.

É importante ressaltar o leve inclinamento que a UFMG faz a seus alunos sobre a carreira de docente:

Em todos os períodos, os estudantes são motivados a realizar pesquisas, projetos acadêmicos e estágios supervisionados, com o objetivo de promover o conhecimento contábil e de despertar a vocação de pesquisadores e docentes (UFMG, 2015).

De posse da grade curricular da UFMG (Anexo I), foi realizada a classificação das disciplinas, representada pela Tabela 9, para detectar o tipo de competência que estas buscavam desenvolver.

Constatou-se que são ministradas cerca de 62 disciplinas, o que representa 4.020 horas/aula no curso de Ciências Contábeis, demonstrado na Tabela 10. Dessas, 22 disciplinas são de natureza optativa, representando 1.680 horas/aula. As disciplinas optativas representam cerca de 42% do total do curso. Em teoria, o graduando teria cerca de quase metade do curso para escolher as competências que mais gostaria de desenvolver, entre técnicas e comportamentais.

Tabela 10 – Classificação da Grade Curricular da UFMG

Natureza	Carga horária	Quantidade Disciplinas
Obrigatória	2.340	40
Optativa	1.680	22
Total Geral	4.020	62

Fonte: Elaborada pela Autora com base na Grade Curricular da UFMG

Entre as disciplinas obrigatórias, as 40 restantes, foi detectado que todas objetivam o desenvolvimento de competências técnicas, conforme mostra a Tabela 11:

Tabela 11 – Grade Curricular das Disciplinas Obrigatórias da UFMG

Período	Tipo de Atividade	Total	Classificação	Técnicas
1º Período	Administração TGA	60	Obrigatória	60
1º Período	Contabilidade I	60	Obrigatória	60
1º Período	Instituições de Direito Privado I	60	Obrigatória	60
1º Período	Matemática A	60	Obrigatória	60
1º Período	Geometria Analítica e Álgebra Linear	60	Obrigatória	60
2º Período	Contabilidade II	60	Obrigatória	60
2º Período	Estado Moderno e Capitalismo	60	Obrigatória	60
2º Período	Instituições de Direito Privado II	60	Obrigatória	60
2º Período	Microeconomia A-I	60	Obrigatória	60
2º Período	Cálculo de várias Variáveis	60	Obrigatória	60
3º Período	Contabilidade III	60	Obrigatória	60
3º Período	Matemática Financeira	60	Obrigatória	60
3º Período	Macroeconomia I	60	Obrigatória	60
3º Período	Microeconomia A-II	60	Obrigatória	60
3º Período	Estatística I	60	Obrigatória	60
4º Período	Administração Financeira	90	Obrigatória	90
4º Período	Contabilidade IV	60	Obrigatória	60
4º Período	Métodos de Pesquisa em Contabilidade	30	Obrigatória	30
4º Período	Laboratório Contábil	60	Obrigatória	60
4º Período	Estatística II	60	Obrigatória	60
5º Período	Métodos Quantit. Aplicados em	60	Obrigatória	60

Contabilidade e Finanças.				
5º Período	Teoria Normativa da Contabilidade	60	Obrigatória	60
5º Período	Análise das Demonstrações Financeiras	60	Obrigatória	60
5º Período	Contabilidade Internacional	30	Obrigatória	30
5º Período	Direito Tributário	60	Obrigatória	60
6º Período	Mercado de capitais	60	Obrigatória	60
6º Período	Contabilidade de Custos	60	Obrigatória	60
6º Período	Contabilidade Tributária I	60	Obrigatória	60
6º Período	Legislação Social	60	Obrigatória	60
7º Período	Análise de custos	60	Obrigatória	60
7º Período	Teoria Positiva da Contabilidade	60	Obrigatória	60
7º Período	Contabilidade Tributária II	60	Obrigatória	60
7º Período	Sistemas de Informações Contábeis	60	Obrigatória	60
8º Período	Auditoria	60	Obrigatória	60
8º Período	Análise Avançada das Demonstrações Financeiras	60	Obrigatória	60
8º Período	Orçamento Empresarial	60	Obrigatória	60
9º Período	Contabilidade das Instituições Públicas	60	Obrigatória	60
9º Período	Contabilidade Gerencial A	60	Obrigatória	60
10º Período	Introdução a Perícia Contábil	30	Obrigatória	30
10º Período	Contabilidade Social e Ambiental	60	Obrigatória	60

Fonte: Elaborada pela Autora com base na Grade Curricular da UFMG

Na grade da UFMG existem 22 disciplinas optativas que os graduandos precisam cursar, e a universidade coloca à disposição 2.925 horas em disciplinas que oscilam seu foco entre competências comportamentais e técnicas, conforme Tabela 12. Para cursar essas 22 disciplinas, existem 59 opções de matérias disponíveis. Conforme quadro abaixo, apenas 6% das opções se propõem a desenvolver competências comportamentais:

Tabela 12 – Classificação das Disciplinas Optativas da UFMG

Classificação	Carga horária	%
Comportamental	180	6%
Técnica	2745	94%
Total Geral	2925	100%

Fonte: Elaborada pela Autora com base na Grade Curricular da UFMG

Caso o aluno, entre as disciplinas optativas, escolhesse todas as que focam em desenvolver o comportamento, este aluno, em sua grade curricular, teria no máximo apenas 4% da carga horária destinada para este fim como mostra a Tabela 13:

Tabela 13 – Simulação de Grade Curricular da UFMG

CLASSIFICAÇÃO	CARGA HORÁRIA	%
Obrigatórias- Técnicas	2.340	58%
Optativas - Técnicas	1.500	37%
Optativas - Comportamentais	180	4%
TOTAL	4.020	100%

Fonte: Elaborada pela Autora com base na Grade Curricular da UFMG

É importante ressaltar que não foi encontrado o Projeto Político Pedagógico do Curso de Ciências Contábeis da UFMG.

Grade Curricular da Universidade Presbiteriana MACKENZIE

A grade curricular do MACKENZIE (Anexo III) foi encontrada no site da universidade, entretanto, a carga horária disponibilizada era a semanal. Respeitando o critério de análise deste capítulo, a carga horária analisada é a total do programa de graduação de Ciências Contábeis. O curso de Ciências Contábeis em questão, possui uma carga horária de 3.220. Com base nessa informação disponibilizada no site da universidade, foi realizada uma proporção das horas para que se obtivesse a carga horária total do curso.

Com a mesma abordagem dada à UFMG, foi feita uma classificação das disciplinas do Curso de Ciências Contábeis do MACKENZIE objetivando estabelecer a discriminação entre o foco comportamental e técnico, como demonstrado na Tabela 14:

Tabela 14 – Classificação da Grade Curricular do MACKENZIE

Classificação das Disciplinas obrigatórias	Carga Horária Total Proporcional	Quantidade Disciplinas	%
Comportamental	174	3	5%
Técnica	3046	54	95%
Total Geral	3220	57	100%

Fonte: Elaborada pela Autora com base na Grade Curricular do MACKENZIE

Uma particularidade da grade curricular do MACKENZIE é a inflexibilidade das disciplinas. As disciplinas são fixas e obrigatórias totalizando em 57, ministradas no programa de graduação de Ciências Contábeis.

Destas, apenas 5% abordam conteúdos de desenvolvimento comportamental, tais como: comunicação e expressão, ética e cidadania e comportamento organizacional.

Cada disciplina tem seu conteúdo programático e para as disciplinas comportamentais identificadas, a Tabela 15 representa um maior detalhamento:

Tabela 15 – Conteúdo Programático das Disciplinas Comportamentais do MACKENZIE

Disciplinas Comportamentais		
COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO	ÉTICA E CIDADANIA	COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL
Níveis de linguagem.	Conceito de Ética e Moral	Sistema Pessoal
Seleção lexical (questões de precisão vocabular)	Responsabilidade e consciência ética	Desenvolvimento de Equipes
Questões de pontuação.	Origens e transformações histórico-sociais da moral	Liderança
Adequação da forma e do conteúdo do texto aos interesses do leitor.	Ética e religião	Desenvolvimento Organizacional
Análise de modelos de documentos de redação técnica.	Ética protestante e o espírito do capitalismo	
Texto científico: características e estrutura.	Sociedade e Estado	
Resumo e a resenha crítica.	Ética e a sociedade globalizada	

As relações de significado na construção do pensamento.	Aspectos ideológicos e culturais	
Análise de textos e imagens.	Aspectos históricos na formação do cidadão brasileiro	
	Direitos da Cidadania	
	Ética, política e cidadania: relação entre o público e o privado.	
	Ética e trabalho: problemas atuais da profissão	

Fonte: Elaborada pela Autora com base no Conteúdo Programático da Grade Curricular do MACKENZIE

Ao analisar o conteúdo programático das disciplinas comportamentais algumas vertentes são detectáveis, as quais sem o conteúdo programático divulgado não seria possível deduzir. Comunicação de expressão, a princípio, levaria a entender que desenvolveria oralidade, focando no saber comunicar-se em qualquer tipo de ambiente. A oralidade é a transmissão oral dos conhecimentos armazenados na memória humana, é também a forma de demonstrar que o profissional tem o real conhecimento sobre que se propõe. Entretanto, pelo tópicos listados, leva a crer que a comunicação desenvolvida no programa de Ciências Contábeis do MACKENZIE é a escrita.

Já a disciplina Ética e Cidadania aborda o assunto sobre o aspecto de conduta do profissional, no setor do mercado privado, na religião, na globalização entre outros. E por fim, Comportamento Organizacional é a disciplina comportamental do programa de graduação de Ciências Contábeis do MACKENZIE mais aderente ao meio corporativo, onde atua o *Controller*. A qual, pelo conteúdo programático, pode-se perceber que os tópicos estão em linha com o referencial teórico abordado nos capítulos anteriores.

Em tese, nos últimos semestres do curso, os graduando estão mais maduros ao ambiente que a contabilidade atua, tendo mais percepção do que é a controladoria e sua forma de ação, bem como, provavelmente, já podem ter passado por experiências relevantes em forma de estágio e suas primeiras impressões do que o mercado de trabalho necessita, solicita e exige. Em contrapartida, outra observação a ser feita é que as três únicas disciplinas comportamentais estão programadas para serem ministradas nos primeiros quatro semestres do curso.

Na grade curricular do MACKENZIE, existe uma disciplina dedicada a controladoria, na qual a Tabela 16 aponta o foco de abordagem:

Tabela 16 – Abordagem da Disciplina de Controladoria no MACKENZIE

CONTROLADORIA	FOCO
Gestão Baseada em Valor VBM	Técnicas de avaliação
Contabilidade Comportamental	Comportamento
Capital Intelectual e Ativos Intangíveis	Técnicas de avaliação
Modelos Contemporâneos de Avaliação de Desempenho	Técnicas de avaliação

Fonte: Elaborada pela Autora com base no Conteúdo Programático da Grade Curricular do MACKENZIE

No conteúdo programático da disciplina de Controladoria observou-se que grande parte do conteúdo está focada em técnicas de avaliação, entretanto uma pequena parcela tem dedicação voltada para a contabilidade comportamental.

Grade Curricular da Universidade de São Paulo – USP

O curso de Ciências Contábeis oferecido pela Universidade de São Paulo (Anexo II) possui 3.540 horas de duração, sendo que a divisão estabelecida está entre 65% - 2310 horas de disciplinas obrigatórias e 13% - 450 horas de disciplinas optativas. As disciplinas optativas, conforme a grade curricular da USP podem possuir três possibilidades de carga horária: 30, 45 ou 60 horas. Desta forma, a quantidade de disciplinas optativas a cursar depende da carga horária da disciplina a ser escolhida.

A Tabela 17 demonstra um total de 2.760 horas. As 240 horas faltantes, a Universidade de São Paulo propõe que sejam supridas com Atividades Acadêmicas Complementares, que podem ser:

- Atividades de ensino, tal como monitoria;
- Atividades de pesquisa; por exemplo, projetos de pesquisa e iniciação científica;
- Atividades de extensão; particularmente projetos sociais.

Tabela 17 – Classificação da Grade Curricular da USP

Natureza	Total de horas	Quantidade Disciplinas
Obrigatória	2.310	42
Optativa	450	-
Total Geral	2.760	Depende da carga horária da disciplina escolhida

Fonte: Elaborada pela Autora com base na Grade Curricular da USP

Ao contrário da UFMG, a USP não menciona em sua grade curricular qual o perfil dos profissionais que está formando, entretanto existe um detalhamento interessante no Projeto Político Pedagógico (PPP). Neste último, consta que o graduando deve ser capaz de compreender questões do âmbito técnico, tais como apurações de resultado, metodologias técnicas, científicas, sociais, econômicas entre outras.

No PPP do curso de contabilidade da USP constam as competências e habilidades que o curso se propõe desenvolver nos alunos, a Tabela 18 demonstra essa relação:

Tabela 18 – Competências e Habilidades do Curso de Ciências Contábeis da USP

COMPETÊNCIAS E HABILIDADES	CLASSIFICAÇÃO
Apreender e utilizar adequadamente a terminologia e a linguagem das Ciências Contábeis e Atuariais.	TÉCNICA
Demonstrar visão sistêmica e interdisciplinar das atividades contábeis e de controladoria.	TÉCNICA
Construir pareceres e relatórios que contribuam para o desempenho eficiente e eficaz de seus usuários, pertencentes a quaisquer organizações.	TÉCNICA
Aplicar corretamente a legislação própria das funções contábeis.	TÉCNICA
Criar mecanismos de captação, análise e mensuração de informações financeiras e patrimoniais para qualquer tipo de organização.	TÉCNICA
Exercer suas responsabilidades com domínio das funções contábeis que viabilizem aos agentes econômicos e aos administradores o pleno cumprimento de seus encargos quanto ao gerenciamento e controle.	TÉCNICA

Desenvolver, analisar, implantar e manter sistemas de informações contábeis e de controladoria, revelando capacidade crítico-analítica para avaliar implicações organizacionais com a tecnologia de informação.

TÉCNICA

Exercer com ética e proficiência as atribuições e prerrogativas que lhe são prescritas através da legislação específica, revelando domínios adequados aos diferentes modelos organizacionais.

TÉCNICA

Fonte: Adaptado pela Autora do PPP da USP

Analisando a grade curricular, dando sequência ao raciocínio deste capítulo, foram classificadas as disciplinas obrigatórias entre as que desenvolvem competências técnicas e as que desenvolvem as competências comportamentais, conforme a Tabela 19:

Tabela 19 – Classificação das Disciplinas Obrigatórias da USP

CLASSIFICAÇÃO	Carca Horária	Total Disciplinas	%
Obrigatória	2310	42	100%
Comportamental	120	3	5%
Técnica	2190	39	95%

Fonte: Elaborada pela Autora com base na Grade Curricular da USP

Na grade curricular foi detectada a proposta de desenvolvimento de competências comportamentais entre as disciplinas obrigatórias, mesmo que represente apenas 5% destas, corroborado na Tabela 20:

Tabela 20 – Grade Curricular das Disciplinas Obrigatórias da USP

Disciplinas	Carga Horária	Natureza	Classificação
Contabilidade Introdutória	120	Obrigatória	Técnica
Matemática Financeira.	60	Obrigatória	Técnica
Fundamentos de Administração	60	Obrigatória	Técnica
Fundamentos de Microeconomia	60	Obrigatória	Técnica
Instituições de Direito.	30	Obrigatória	Técnica
Contabilidade Intermediária I	60	Obrigatória	Técnica
Metodologia da Pesquisa Aplicada à Contabilidade	30	Obrigatória	Técnica
Fundamentos de Macroeconomia	60	Obrigatória	Técnica

Introdução à Probabilidade e a Estatística I .	60	Obrigatória	Técnica
Matemática para Administração e Contabilidade	60	Obrigatória	Técnica
Direito Empresarial I	30	Obrigatória	Técnica
Contabilidade de Custos	60	Obrigatória	Técnica
Contabilidade e Legislação Tributária	30	Obrigatória	Técnica
Mercado Financeiro.	60	Obrigatória	Técnica
Contabilidade Intermediária II	60	Obrigatória	Técnica
Introdução à Probabilidade e a Estatística II	60	Obrigatória	Técnica
Contabilidade Tributária	60	Obrigatória	Técnica
Análise de Custos	60	Obrigatória	Técnica
Contabilidade Avançada	60	Obrigatória	Técnica
Administração Financeira	60	Obrigatória	Técnica
Métodos Quantitativos I.	30	Obrigatória	Técnica
Fundamentos de Marketing	30	Obrigatória	Técnica
Legislação Social	30	Obrigatória	Técnica
Análise das Demonstrações Contábeis	30	Obrigatória	Técnica
Teoria da Contabilidade	30	Obrigatória	Técnica
Contabilidade Governamental	30	Obrigatória	Técnica
Planej. Estratégico e Orçamento Empresaria.	30	Obrigatória	Técnica
Gestão de Riscos e Investimentos	30	Obrigatória	Técnica
Métodos Quantitativos II	30	Obrigatória	Técnica
Sistemas de Informações Contábeis	60	Obrigatória	Técnica
Liderança e Comportamento Humano	30	Obrigatória	Comportamental
Auditoria e Perícia	60	Obrigatória	Técnica
Ética Geral e Profissional	30	Obrigatória	Comportamental
Controladoria	60	Obrigatória	Técnica
Tópicos de Contabilidade Internacional	30	Obrigatória	Técnica
Noções de Atuária para Contadores	30	Obrigatória	Técnica
Avaliação de Empresas	30	Obrigatória	Técnica
Comportamento Organizacional	60	Obrigatória	Comportamental
Trabalho de Conclusão do Curso I	210	Obrigatória	Técnica
Jogos de Empresas I	60	Obrigatória	Técnica
Trabalho de Conclusão do Curso II	210	Obrigatória	Técnica
Jogos de Empresas II	30	Obrigatória	Técnica

Fonte: Elaborada pela Autora com base na Grade Curricular da USP

Na grade curricular da USP, algumas disciplinas técnicas se destoam das demais grades, tais como: introdução à probabilidade e estatística, planejamento estratégico e orçamento empresarial, gestão de riscos e investimentos e noções de atuária, visto na Tabela 21. Esse conteúdo geralmente não consta nas grades curriculares do Curso de Ciências Contábeis, porém fazem certamente parte da rotina profissional do contador. A mesma referência ocorre para as disciplinas comportamentais, pois mesmo sendo importantes, afinal este trabalho dedicou

grande espaço para este tema, na grade curricular da USP representa apenas 5% - 3 disciplinas para o graduando de contabilidade.

Tabela 21 – Grade Curricular das Disciplinas Optativas Comportamentais da USP

Disciplinas	Carca Horária	Natureza	Classificação
Tomada de Decisão em Contabilidade	30	Optativa - Livre	Comportamental
Governança Corporativa	30	Optativa - Livre	Comportamental
Solução de Problemas em Controle Gerencia	60	Optativa - Livre	Comportamental

Fonte: Elaborada pela Autora com base na Grade Curricular da USP

O termo Governança (ato de governar), se refere à melhor forma de gerenciar o patrimônio e o faz por meio de ferramentas corporativas, que resultem em melhor controle e monitoramento, processos, definindo responsabilidades, medindo resultados, mostrando claramente os resultados obtidos e dando transparência ao negócio (COSTA JUNIOR *et al.*, 2010). A disciplina Governança Corporativa, neste trabalho, está classificada como uma competência comportamental por se entender que é mais necessário saber gerenciar pessoas e recursos do que ter domínio técnico para a obtenção de uma boa Governança Corporativa.

Após expostas as grades curriculares das universidades analisadas, o capítulo que segue faz explanação sobre a forma metodológica que conduziu este trabalho.

4.2. A Análise dos Dados

A análise dos dados foi realizada simultaneamente às pesquisas bibliográficas. Uma pesquisa qualitativa passa, na maioria das vezes, por um caminho complexo a ser percorrido. O pesquisador precisa ter ou conseguir desenvolver uma visão global e detalhada do objeto pesquisado e do contexto em que esse atua. Contudo, não se pode ignorar as particularidades que podem, muitas vezes, enriquecer a compreensão do fenômeno.

4.2.1. Organização e Descrição

Após findar a busca nas principais literaturas pode-se chegar a algumas evidências que, em sua maioria, não favorecem os profissionais do futuro que atuarão na Controladoria.

O entendimento se inicia sob o contexto em que a contabilidade chegou, ou melhor, foi reconhecida no Brasil. A reflexão principia com o início do ensino da contabilidade por meio das aulas de comércio, regulamentação da profissão de guarda livros e conseqüentemente a primeira profissão liberal nacional, no século XIV.

Surge, depois, uma maior preocupação sobre as diretrizes curriculares do Curso de Ciências Contábeis em face às mudanças surgidas pela LDB 9394/96. Essa preocupação demonstra que nesta época já existia há algum tempo a necessidade sobre o conteúdo do Curso Superior de Ciências Contábeis. Várias podem ser as causas dessa preocupação, entretanto, quaisquer que sejam as citadas aqui serão possibilidades.

O fato é que progressivamente, as instituições de ensino superior foram se multiplicando, conforme mostra o Gráfico 13 e esse movimento pôde ser percebido pelo volume de matrículas efetivadas anualmente nos cursos de categorias administrativas entre os anos de 1980 a 2013.

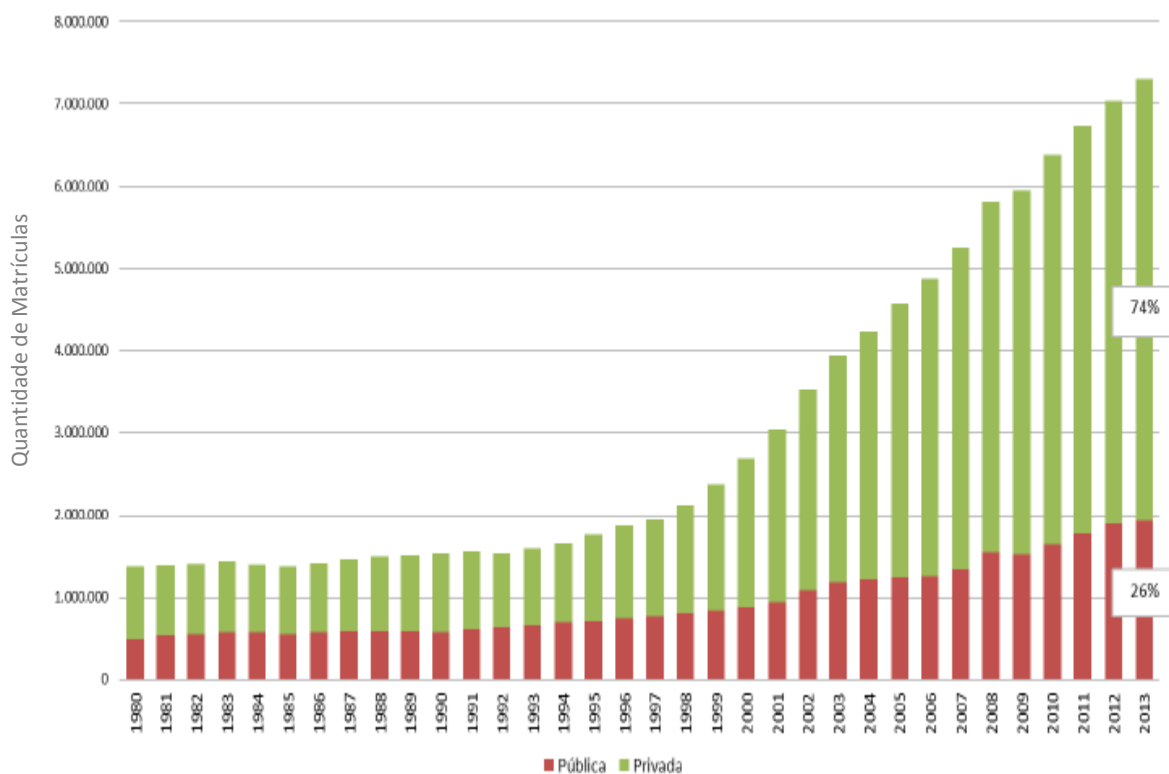


Gráfico 13 – Evolução das Matrículas de Educação Superior de Graduação, por Categoria Administrativa. Brasil – 1980 – 2013

Fonte: MEC/INEP (2013)

No enquadramento do INEP, o curso de Ciências Contábeis está categorizado como administrativo. Ao se comparar apenas o ano de 2013 com o anterior, pode-se constatar que a matrícula cresceu 3,8% e as IES privadas têm uma participação de 74,0% no total de matrículas de graduação.

Paralelamente à expansão dos cursos universitários, houve a evolução da profissão contábil, migrando do foco de registro de atos e fatos para atuar como contribuinte na tomada de decisões de uma empresa ou até mesmo agindo como decisor da linha de frente.

O deslocamento do viés operacional para o estratégico incluindo a parte comportamental, deveria ser refletido nas disciplinas dos cursos de graduação de Ciências Contábeis, dando suporte para esse novo perfil exigido do mercado na atuação do *Controller*.

Um retrato de 2013 demonstra, por meio do Gráfico 14, que o crescimento das Instituições de Ensino Superior teve maior representatividade nos Estados de São Paulo e Distrito Federal, respectivamente, representando que em São Paulo há mais de 5 alunos na rede privada para cada aluno na rede pública.

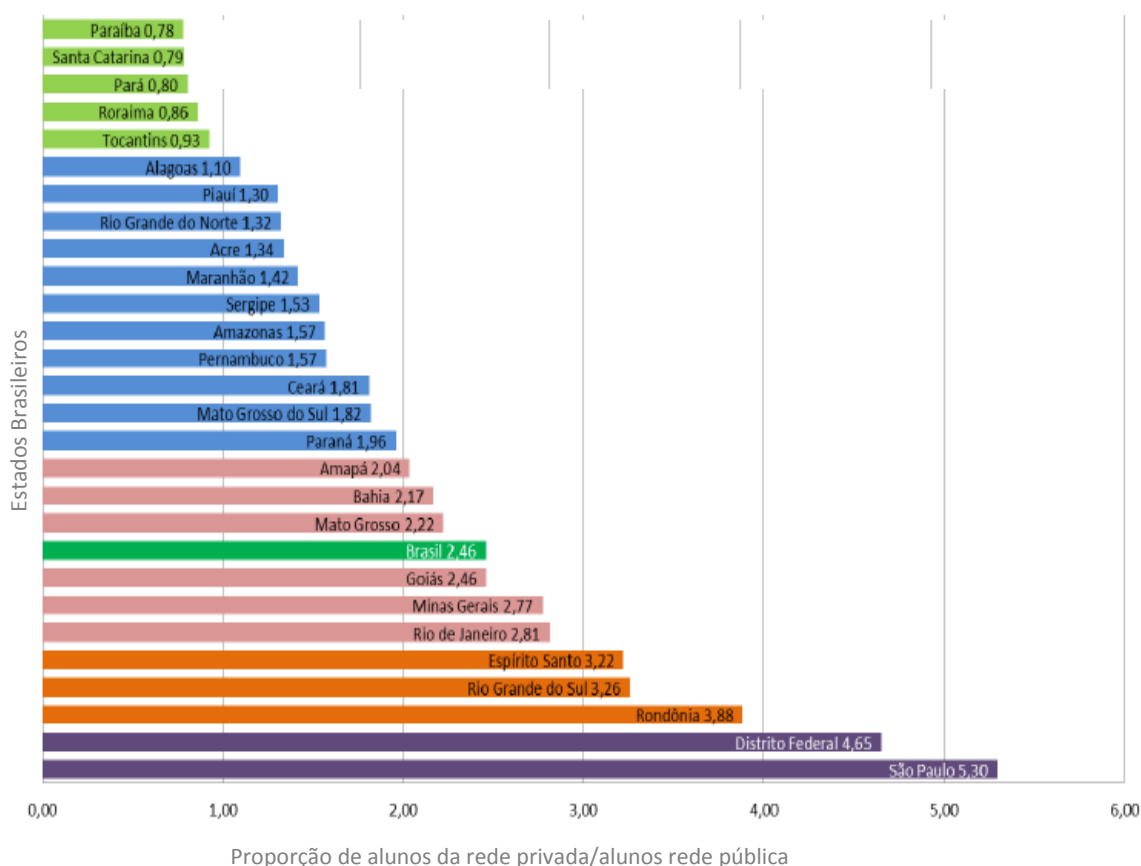


Gráfico 14 – Relação de Matrículas Privadas/Públicas por Unidade de Federação – Brasil 2013

Fonte: INEP (2013)

O aumento de IES deveria proporcionar uma formação técnica com alta cultura científica, porque o elevado padrão de conhecimento necessário para o exercício de tais funções do *Controller* e Contador não pode ser adquirido em curso secundário, então, somente as universidades teriam o contexto necessário, por entender-se que as IES são instituições pluridisciplinares de formação, extensão e de domínio e cultivo do saber humano.

O referencial teórico demonstrou, por meio das citações dos grandes historiadores da Contabilidade, que o ensino da contabilidade deveria unir a teoria à prática.

Entretanto, os primórdios não podem ser desconsiderados, tais como, a contabilidade existia antes mesmo da escrita, e pode-se chegar a essa conclusão pela metodologia de inventário que se faziam dos animais registrados na bíblia. Em seguida, Luca Pacioli, que era um italiano matemático, não criou, mas desenvolveu,

registrou e divulgou as partidas dobradas. Pode-se cogitar a hipótese de que a contabilidade iniciou com o rótulo de “ciência exata” por um matemático ter sido o precursor em criar um método que proporcionasse o registro das operações da entidade. E como matemático, seu foco esteve em mensurar, apurar e demonstrar numericamente os atos e fatos das organizações. Pacioli foi um visionário, um gênio para a época, mas se coubesse algum tipo de crítica a sua obra, esta seria a de que não foi feita uma definição do que é débito e o que é crédito.

Por muito tempo o Brasil sofreu grande influência da escola italiana e apenas na década de 60 começou a mudar o foco do ensino da contabilidade da escola italiana para a americana, que possui um viés mais pragmático.

Ao entender como a contabilidade se desenvolveu no Brasil, esse trabalho contextualizou como nasceu a posição do *Controller*. E por ser uma posição que é prerrogativa da contabilidade, conforme determinado pelo Conselho Federal de Contabilidade, estudou-se a forma de atuação do *Controller* na Controladoria.

O contexto no qual a contabilidade atua tem grande relevância sobre o viés que o contador atuará e assumirá. No decorrer deste trabalho, foi explanada a importância da cultura organizacional da empresa e a influência dela nas decisões e atitudes de *controller*. O mesmo vale para o cenário nacional. Em um país onde os tributos e impostos são gastos representativos nas empresas, naturalmente é exigido dos contadores que os mesmos busquem alternativas sadias para que essa obrigação tenha, a cada dia, um impacto menor nas finanças das organizações, forçando um profissional que teria um perfil mais estratégico ou gerencial a enfatizar sua atuação em legislações.

A atuação do *Controller* na Controladoria pode ser classificada com uma atitude multifacetada, isto é, este profissional tem por obrigação ser capaz de analisar o mesmo tema sobre vários aspectos. Tantas responsabilidades exigem que este gestor, em um momento de tomada de decisão, seja capaz de identificar as vantagens e desvantagens de cada possível escolha, incluindo a mensuração de impacto, planos de ação ou até mesmo, poder decidir por uma opção paliativa. Geralmente, o *Controller* tem poder para tomada de decisão dentro das suas áreas subordinadas, entretanto, se o mesmo estiver na hierarquia contida na alta administração, ou tiver forte influência sobre o decisor, a opinião do *controller* pode sim definir a linha de frente.

Baseada nas necessidades das empresas, coletadas pelas pesquisas bibliográficas, a primeira análise que se pode fazer é traçar a relação de aderência entre o que a Controladoria por meio do *Controller* deveria desempenhar e o que os futuros profissionais de contabilidade serão capazes de “entregar” como serviço, com base na grade curricular e partindo da premissa de que tudo que está contido na grade curricular os alunos aprenderão na íntegra.

Fundamentado na pesquisa literária, esta dissertação analisou as responsabilidades técnicas incumbidas ao *Controller* e as correlacionou com as disciplinas listadas nas grades curriculares que deveriam habilitar tecnicamente o profissional para o exercício dessas responsabilidades, nas elegíveis três melhores universidades avaliadas pelo mercado no RUF.

4.2.2. Comparabilidade

O ponto de partida para a realização da análise dos dados obtidos é a comparabilidade. Isto é, observar a relação de um ponto com o outro; neste caso, a comparação é realizada das universidade entre si e das competências que a universidade se propõe a desenvolver versus as competências que a literatura demanda do *Controller*. Desta forma, proporciona uma maior clareza da aproximação ou não da academia com a profissão.

As universidades escolhidas para compor esse trabalho foram as quatro melhores colocadas no Ranking Universitário Folha (RUF), por meio do Ranking de Mercado. Entretanto, apenas três universidades foram contempladas neste trabalho uma vez que uma delas não divulga nem disponibilizou a grade curricular que foi um dos objetos de estudo deste trabalho.

Entre Universidades

Entende-se que realizar a comparação entre as três universidades escolhidas fornecerá subsídios para obter-se uma noção de nivelamento entre as grades curriculares. Observa-se, por meio do Gráfico 15 que a UFMG oferece o curso de graduação de Ciências Contábeis com maior carga horária, 4.020 horas e a

USP apresenta a maior relação de possíveis disciplinas, num total de 77 matérias que corresponde a 3.540 horas. E por fim, o MACKENZIE, apresenta sua grade curricular, com 57 disciplinas e uma carga horária total de 3.220 horas.

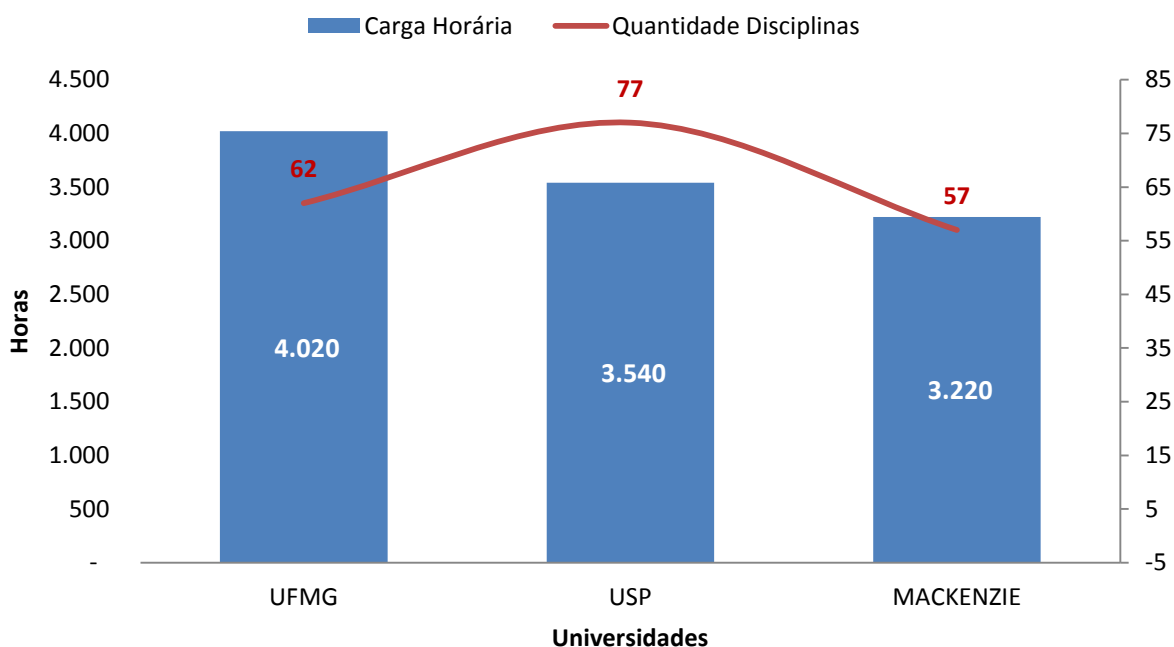


Gráfico 15 – Disciplinas Obrigatórias por Universidade

Fonte: Elaborado pela Autora com base nas Grades Curriculares das Universidades

Filtrando a dedicação que cada universidade tem sobre abordagem em Controladoria, o Gráfico 16 demonstra que mesmo estando entre as quatro melhores a UFMG nem se quer menciona uma disciplina de controladoria na sua grade curricular, contrapondo a USP, que dedica 120 horas do seu curso para abordar ângulos de Controladoria. Detalhadamente, a USP aborda a controladoria sobre três aspectos: Controladoria em Logística, Controladoria em Gestão Pública e Controladoria. De forma geral, constatou-se que as universidades não dedicam mais que 3% da sua grade curricular no enfoque da Controladoria.

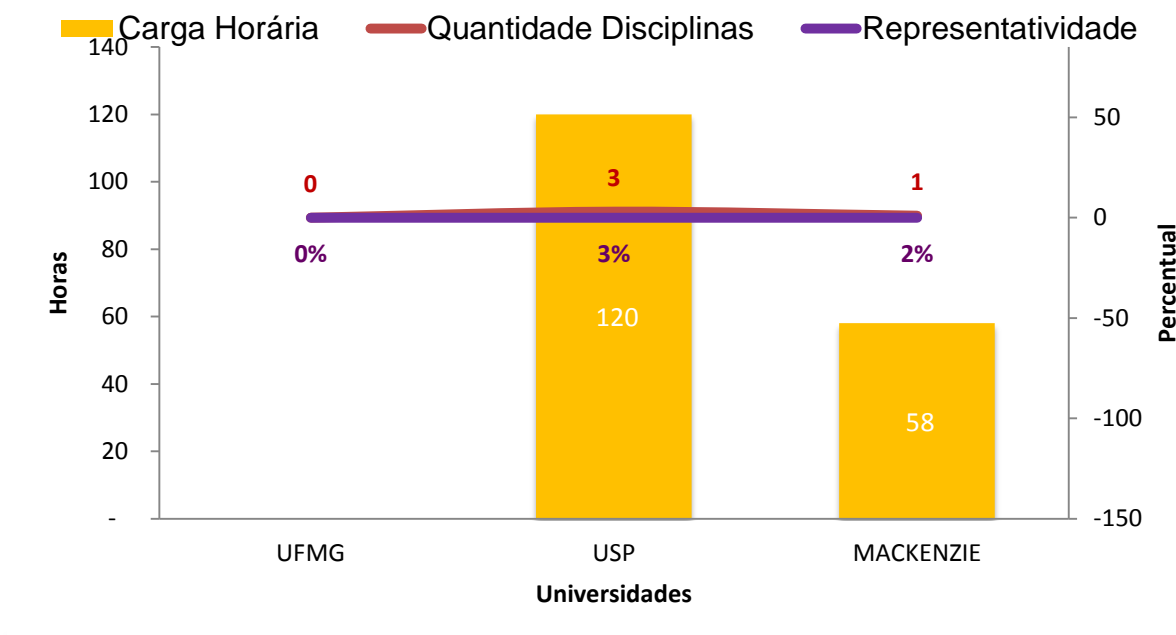


Gráfico 16 – Disciplinas de Controladoria por Universidade

Fonte: Elaborado pela Autora com base nas Grades Curriculares das Universidades

No decorrer deste trabalho percebeu-se a migração das responsabilidades do *Controller* das tarefas operacionais – de registro – para uma maior ênfase em gestão, e, para exercer a gestão, é necessário muito mais que aspectos técnicos. A controladoria abarca além de aspectos técnicos, com grande representatividade, aspectos estratégicos, comportamentais e organizacionais e constatar tão pouco enfoque da controladoria nas grades curriculares traz à tona a dúvida sobre a qualidade da bagagem acadêmica em controladoria que os futuros profissionais estão desenvolvendo.

Comparabilidade das Competências Técnicas e Comportamentais entre as universidades

Na sequência, este trabalho mensurou também as horas dedicadas na universidade para desenvolver as competências comportamentais e técnicas nos graduandos de Ciências Contábeis. É possível constatar, por meio do Gráfico 17 que, no máximo, cerca de 7% da grade curricular, representam disciplinas que

buscam o desenvolvimento comportamental do graduando; evidenciou-se também que a carga horária dedicada oscila de 174 horas até 240 horas por universidade.

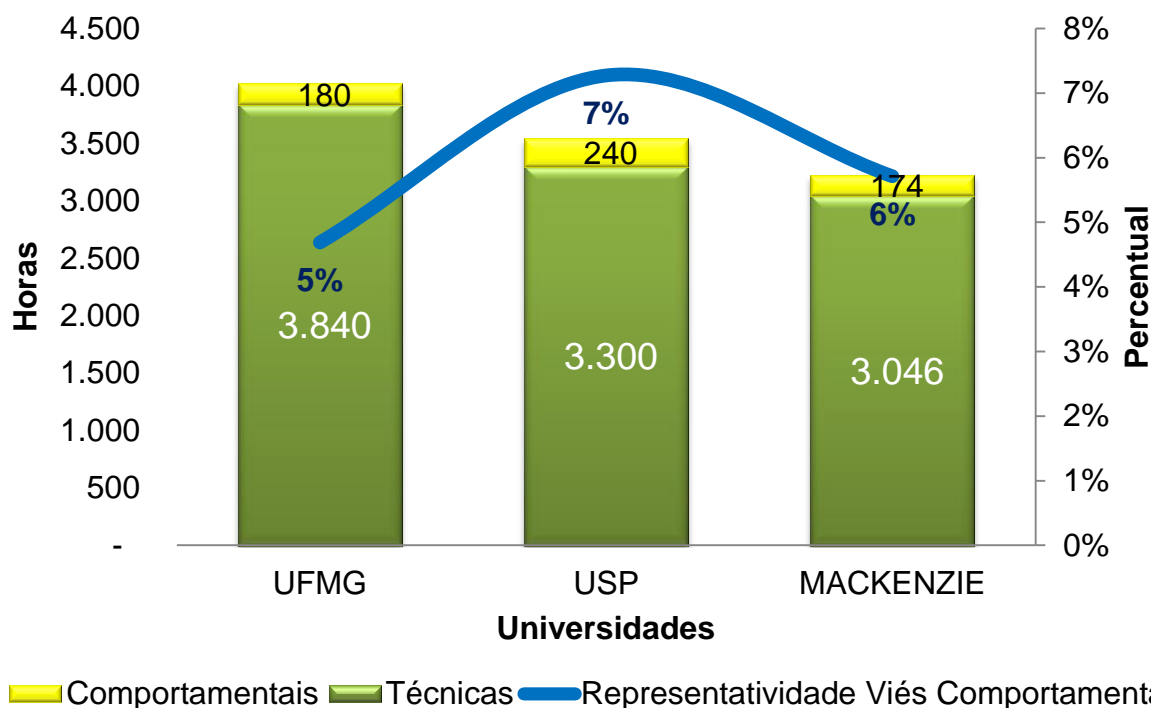


Gráfico 17 – Segregação de Horas entre Competências Técnicas e Comportamentais por Universidade

Fonte: Elaborado pela Autora com base nas Grades Curriculares das Universidades

Destacando que a USP tem a carga horária do programa de graduação em Ciências Contábeis com o total de horas intermediário – 3.540 horas – entre as universidades analisadas, apresenta a maior carga horária destinada a desenvolver competências comportamentais, o total de 240 horas.

Buscando fazer a mesma correlação entre competências técnicas e comportamentais que foi feita a partir da grade curricular, como demonstrado no gráfico anterior, a partir dos referenciais teóricos foram coletadas todas as competências citadas, classificadas entre competências comportamentais ou técnicas para o exercício da posição de *Controller*, conforme o Gráfico 18 a seguir:

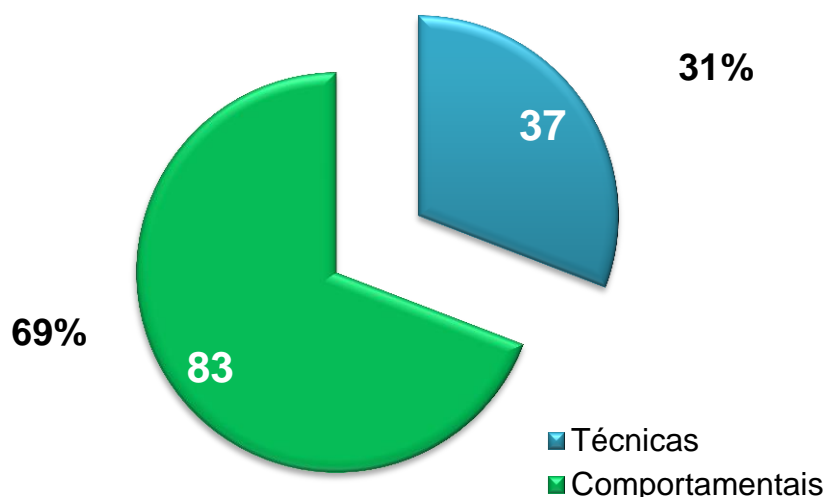


Gráfico 18 – Segregação das Competências entre Técnicas e Comportamentais para o Exercício da Posição de *Controller*

Fonte: Elaborado pela Autora com Base nas Referências.

O Gráfico 19 demonstra o grau de aderência dos cursos de Ciências Contábeis da UFMG, MACKENZIE e USP com o referencial teórico o qual afirmou o que o *Controller* deveria ter de competência técnica. Baseando-se no gráfico em questão, é possível observar que existem discrepâncias entre as grades curriculares no que tange às competências técnicas demandadas para a posição de *Controller*. A USP apresentou maior aderência entre as disciplinas ministradas e as responsabilidades técnicas que o *Controller* deve exercer, representando 46%, conforme os resultados das pesquisas bibliográficas. A UFMG e MACKENZIE estão niveladas no grau de aderência no mesmo confronto, apresentando ambas com 27%.

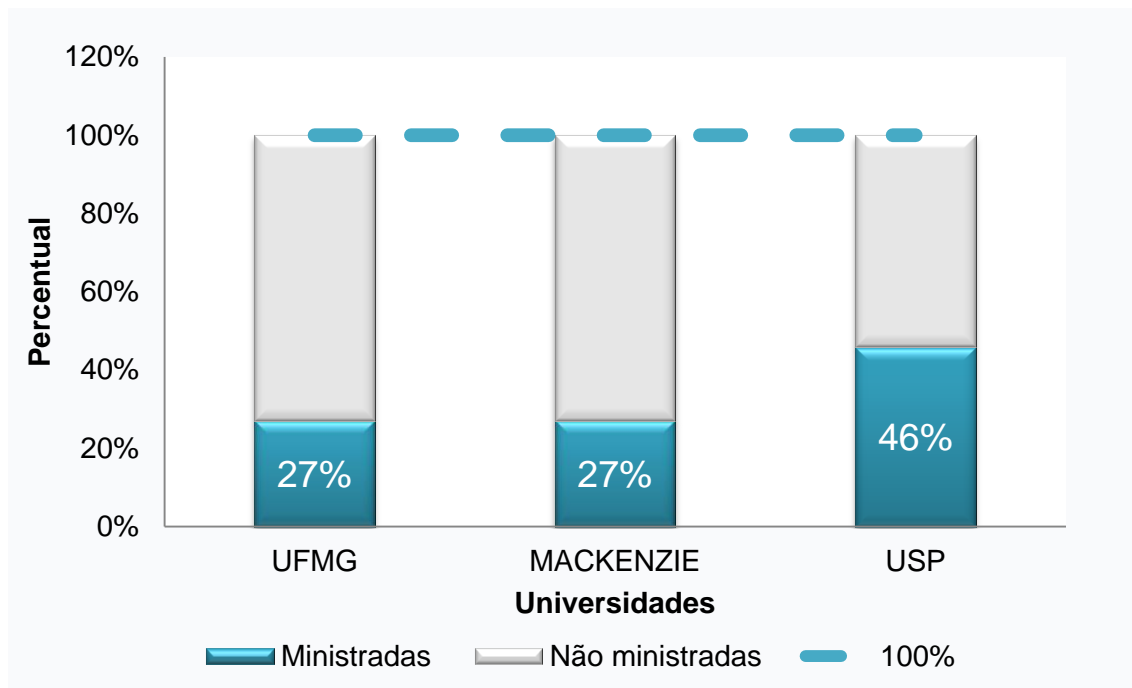


Gráfico 19 – Grau de Aderência do Curso de Ciências Contábeis e as Responsabilidades Técnicas do *Controller*

Fonte: Elaborado pela Autora com base nas Grades Curriculares das Universidades

Das responsabilidades identificadas, 3 delas apenas o curso de Ciências Contábeis da USP tem em sua grade curricular disciplinas que dão subsídio para que o alunos desenvolva essas responsabilidades técnicas, que são:

- Sistema Integrado de Contabilidade;
- Visão de negócios; e
- Visão sistêmica.

Adicionalmente, várias competências técnicas não foram detectadas sendo desenvolvidas entre as disciplinas ministradas. Com posse dessa informação, para melhor organizar as competências, foram estabelecidos grupos de competências técnicas, com competências que tinham sinergia entre si e na sequência, propôs-se formações complementares que desenvolveriam, no mínimo, a teoria de cada atributo, como mostra o Quadro 17:

	Competências Técnicas	Formação Complementar
Análise de Desempenho	Construção de Indicadores	Cursos de Indicadores de performance, dashnoard ou relatórios gerenciais contribuem de forma prática para o desenvolvimento do contador como <i>controller</i> .
	Dashboard	A elaboração de um relatório, indicador de desempenho passa por trabalhar com avaliações do que seria relevante para a companhia.
	Análise de desempenho	Existem muitos cursos que auxiliam o contador a exercitar tais competências. Nesse trabalho, para fins de exemplificação, terá um anexo com o programa do curso do Basso's & Associados que atua exatamente nos pontos elencados ao lado esquerdo deste quadro.
	Análise de relatórios	É interessante que o contator atenha-se aos itens do programa, pois são pontos importantíssimos a serem desenvolvidos. Vide Anexo IV.
	Capacidade Analítica	
Visão Generalista	Antevisão de cenários	Esse bloco de competências referem-se a uma visão mais generalista, bem como estratégica do negócio. Desenvolver essas competências, sem dúvida, ascendem o contador no que diz respeito a contribuição para a companhia. Diferentes instituições de renome proveem cursos que auxiliam o preenchimento dessa lacuna. Um escolhido para exemplificar foi o curso: "Formação do <i>Controller</i> " da Escola de Negócios Saint Paul. Os temas abordados são robustos e práticos para o ambiente de trabalho. Vide Anexo VI.
	Diagnóstico & Direção	
	Visão de todo o negócio	
	Visão generalista	
Idiomas	Inglês	Em meio a globalização, o inglês e outros idiomas ganharam um peso mais relevante numa posição estratégica como a do <i>Controller</i> . Desde discussões mais técnicas de normas internacionais à reuniões com acionistas, o inglês tornou-se uma competência-chave dentro das empresas. Existem inúmeras escolas de idiomas, podemos citar algumas escolas como Wizard, CEL LEP, Yazigi, además de um universo de cursos online que vem crescendo de forma considerável.
	Línguas estrangeiras.	

Quadro 17 – Proposta de Formação Complementar de Competências Técnicas Não Desenvolvidas no Curso de Ciências Contábeis.

Fonte: Elaborado pela Autora

Raciocínio	Raciocínio lógico/matemático	Geralmente, o Raciocínio Lógico ágil é um atributo pessoal, isto é, faz parte da essência da pessoa pois foi desenvolvida ao longo de sua vida, entretanto, é possível encontrar no mercado, algumas formas de ajudar a desenvolver tal competência, que suporta não apenas a parte matemática bem como a parte argumentativa no dia a dia. Para ajudar a desenvolver esse item, existem exercícios muito interessantes que podem ser encontrados tanto em livros como formatados em cursos. Um exemplo de livro é o “Matemática e Lógica para Concursos” do Autor José Luiz de Moraes da Editoria Saraiva. É um opção bem didática de aprendizagem. Em termos de cursos, existe um curso EAD da empresa “Cursos 24”, titulado como “Curso de Raciocínio Lógico”, é uma outra opção mais dinâmica ao livro. É bom atentar que o aluno deverá se dedicar de forma individual, dessa forma a aula presencial em grupo pode ser deixada para segundo plano. O programa do curso está contido no anexo VII.
Visão/Gestão/ Controle	Controle Interno	Esses itens não são exatamente categorizados como os mesmos, mas são extremamente complementares. O Controle Interno deve assegurar por meio de mapeamento de processos, informação e controles que erros graves não ocorram na companhia. Processos e controles que vão desde garantir a integridade das informações como adequar processos às diretrizes das companhias. Um curso bem recomendado é um curso de pequena duração presencial no Insper como o nome de “Governança Corporativa e Compliance”. O programa de referência está no anexo VIII.
	Gestão da Informação	
	Visão de processos	
Tecnologias	Integração com tecnologias avançadas	As competências que esbarram na parte de tecnologia, no ambiente do <i>controller</i> , são de um modo geral, na área de processamento de informações. Para implantação de sistemas de informação de sucesso, o profissional deveria tanto estar atualizado das novas tecnologias, ter visão de processos e ter habilidade em gestão de projetos. Os cursos mais indicados seriam os de gestão de projetos. A FGV oferece cursos dessa categoria com programas consistentes e com profissionais capacitados, contido no anexo IX.
	Implantação de sistemas	
Inovação	Implantação de Inovações	A competência inovação faz com que novas idéias contribuam de forma positiva para o crescimento da empresa. Existem cursos variados com diferentes abordagens, entretanto o Núcleo de Apoio a Gestão da Inovação da USP (NAGI) se destaca inovando com um curso de capacitação gratuito de 64 vídeos online, disponível no website da universidade.

Quadro 17 (continuação) – Proposta de Formação Complementar de Competências Técnicas Não Desenvolvidas no Curso de Ciências Contábeis.

Fonte: Elaborado pela Autora

Sobre as competências técnicas, pode-se observar que variadas são as possíveis formas de formação complementares, passando por cursos presenciais, *Master Business Administration* (MBA), Ensino a Distância (EAD) e livros. É importante ressaltar que as propostas de formações citadas são sugestões para que, aqueles que querem construir um perfil profissional mais coerente as necessidades da posição do *Controller*, saibam que existem alguns canais que auxiliam nessa formação, entretanto, não basta ter apenas a formação oficial, é necessário que as competências aprendidas passem a ser uma habilidade, isto é, a qualidade pessoal de se fazer algo e por fim, se tornar uma aptidão.

Pelo histórico de desenvolvimento da contabilidade, o grande pano de fundo que ajudou no seu desenvolvimento foram os cálculos, as legislações e as exigências que regularam a atividade, que são competências tidas como técnicas, e mesmo assim, no gráfico que demonstrou o grau de aderência entre o curso de Ciências Contábeis e as responsabilidades técnicas do *Controller* percebeu-se que menos da metade dos atributos estavam sendo abordados nas grades curriculares.

Ao mensurar o grau de aderência das competências comportamentais, assim como feito para as competências técnicas, objetivando mensurar o quanto próxima a grade curricular está das demandas comportamentais que o *Controller* deve ter e as que são desenvolvidas nos cursos de Ciências Contábeis, obteve-se um resultado bem semelhante aos da competência técnica, como demonstra o Gráfico 20. A USP em sua grade curricular demonstrou ter uma aproximação maior com as competências comportamentais que o *Controller* deve ter, com 38% de grau de aderência, enquanto a UFMG e MACKENZIE ficaram igualmente com o resultado de 24% de grau de aderência.

As competências comportamentais tem uma volumetria maior que as técnicas, e por meio do gráfico anterior, constatou-se uma menor abordagem nos cursos de graduação de Ciências Contábeis, restando então uma relação relevante de competências comportamentais que não são supridas, representando uma lacuna entre a academia e as exigências da posição do *Controller*.

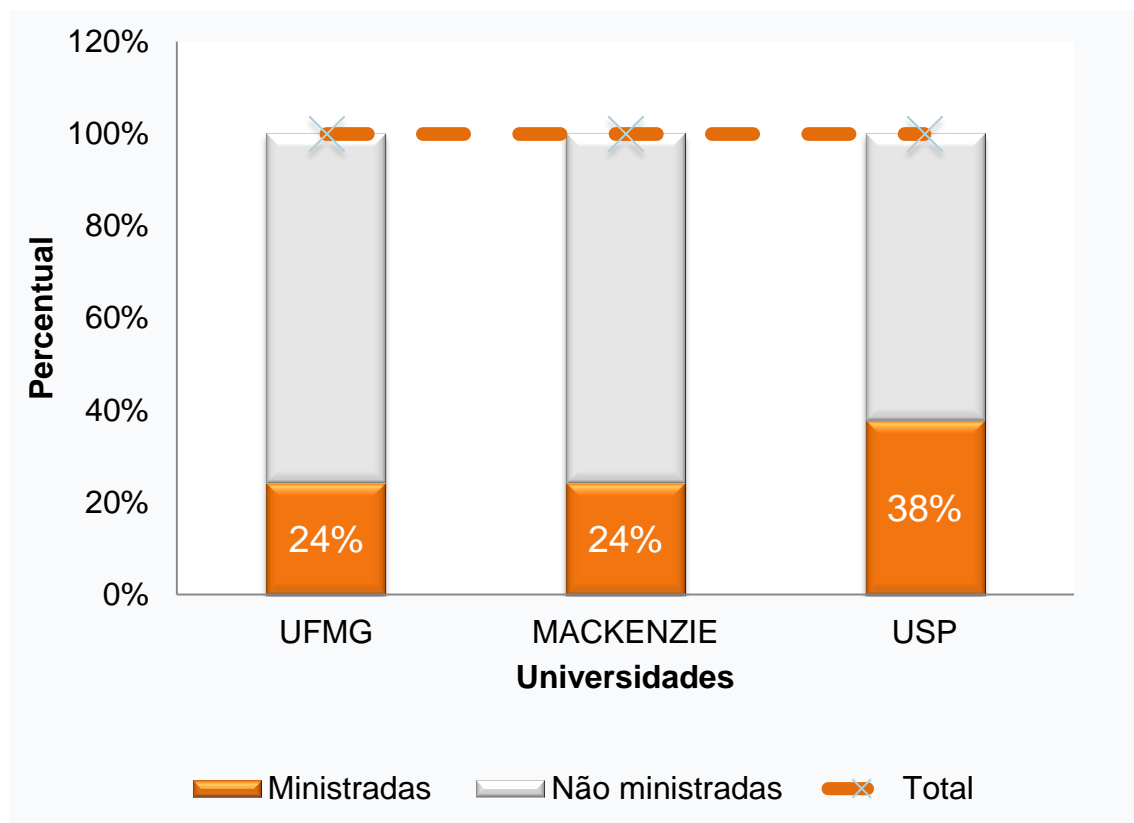


Gráfico 20 – Grau de Aderência do Curso de Ciências Contábeis e as Responsabilidades Comportamentais do *Controller*

Fonte: Elaborado pela Autora com base nas Grades Curriculares das Universidades

Como feito para analisar as competências técnicas, na tabela a seguir consta a relação das comportamentais, aglutinadas conforme a percepção e sinergia em si, como mostra o Quadro 18:

	Competência Comportamental a Desenvolver	Formação Complementar.
Comportamento Organizacional	Ágil em atitudes e Raciocínio	<p>Os itens comportamentais na sua grande maioria geralmente não são adquiridos por formação formal. As características comportamentais são oriundas frequentemente da personalidade do profissional, experiência de vida e ambiente ao qual o profissional está exposto. Para desenvolver as competências comportamentais necessárias não basta adquirir conceitos teóricos, mas precisa-se de observação pessoal para entender quais destes podem ser desenvolvidos e quais não fazem parte da personalidade do indivíduo. Uma vez feito esse exercício de observação, a utilização de coaching, mentoring ou mesmo sessões de psicologia clínica podem ajudar a desenvolver esses itens.</p> <p>Segundo o Instituto Brasileiro de Coaching (IBC, 2015), “é um processo de coaching estruturado e feito por um profissional habilitado, que dispõe de toda a metodologia do coaching e também domina as práticas desse processo de aceleração de resultados e desenvolvimento de competências para o alcance de metas e objetivos.”</p> <p>Um Mentoring é o profissional hierarquizado acima do <i>Controller</i>, que terá como objetivo realizar o processo de transposição de conhecimento da companhia – Irá estimular o desenvolvimento de um profissional em início de carreira, cargo ou novo em uma determinada corporação.</p>
	Automotivação	
	Sede de conhecimento	
	Valorização dos bens confiáveis	
	Criatividade	
	Delegação	
	Descentralizador	
	Dinamismo com Iniciativa	
	Independência	
	Espírito de Decisão	
	Flexibilidade para mudanças	
	Focado	
	Ultrapassar o convencional /Ousado	
	Mente aberta	
	Polivalência	
	Disponibilidade	
Equilíbrio entre vida pessoal e profissional		
Assimetria de informações		
Certeza de suas tarefas		

Quadro 18 – Proposta de Formação Complementar de Competências Comportamentais Não Desenvolvidas no Curso de Ciências Contábeis.

Fonte: Elaborado pela Autora

Cliente Interno	Foco no cliente	<p>Este bloco reflete itens que estão interligados a relacionamento com outras áreas internas. Para auxiliar na atuação destes itens, existem cursos atualmente bem interessantes com foco em atendimento do cliente interno. De um modo geral, dão suporte a saber ouvir, filtrar, contra-argumentar, dar e receber feedback. Um exemplo é o curso do Centro de Pesquisa e Educação Continuada (CPDEC), é um curso que foca exatamente nos pontos mais importantes para transitar nos “clientes internos” de uma organização. Vide Anexo V.</p>
	Proporcional aos demais departamentos acessar seus resultados por desempenho	
	Proporcionar Autoatendimento às demais áreas	
	Transferir conhecimento	
	Identificar em outras áreas suas necessidades de informação	
	Conhecer as áreas demandantes e demandadas da controladoria	

Quadro 18 (continuação) – Proposta de Formação Complementar de Competências Comportamentais Não Desenvolvidas no Curso de Ciências Contábeis.

Fonte: Elaborado pela Autora

O Comportamento Organizacional é o que as pessoas fazem nas organizações (SATHE, 1983) e de como esse comportamento afeta o desempenho destas organizações de forma geral. Desta forma, as competências comportamentais são fundamentais para que a reação à ação seja correspondida da forma a que foi pretendida.

Quanto maior o cargo dentro da hierarquia na organização, maior é a importância do comportamento profissional, assim como é para a posição de *Controller*, que dependendo da companhia, pode estar incluído na alta administração. Tão importante é esse aspecto e poucas são as opções de desenvolvimento, na verdade, poucas são as opções de tentativa de desenvolvimento. O comportamento humano está ligado à essência da personalidade de indivíduo, e este, muitas vezes, não pode ser mudado. A exemplo, um profissional centralizador, que só se sente confortável em sua posição se todas as tarefas, de alguma forma, passarem por ele, dificilmente conseguirá delegar com confiança as tarefas, atividades ou responsabilidades. Como diz a máxima: um líder já nasce líder, não se aprende a ser líder.

Adicionalmente, algumas organizações aplicam o modelo 70:20:10, desenvolvido pelo professor Charles Jennings, segundo o Choaching Michael (2015). Este modelo tem como teoria que 70% do aprendizado vem da vida prática, assumindo missões difíceis e desafios profissionais, 20% vivenciando e aprendendo com colegas e superiores e os 10% restantes, da formação tradicional e leituras pessoais.

Por meio das comparabilidades analisadas, pôde-se concluir que existem diferenças entre as grades curriculadas do curso de Ciências Contábeis das universidades analisadas e que no máximo 3% das horas são dedicadas para abordar a disciplina de Controladoria. Verificou-se também que das horas do curso, no máximo 6% delas estão voltadas para desenvolver competências comportamentais e em contraponto, a pesquisa bibliográfica realizada afirma que 69% das competências do *Controller* são de caráter comportamental. E que por fim, o grau de aderência entre as competências que as grades curriculares demonstram desenvolver não atinge nem 50% daquelas que as referências pesquisadas afirmaram que é escopo do *Controller*.

Desta maneira, o capítulo a seguir apresenta a conclusão do confronto de grades curriculares versus a pesquisa literária realizada, ambos sob o enfoque de competências, demonstrando, então, qual a formação do *Controller*.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após as pesquisas, leituras, e diálogos com professores e profissionais da área financeira e de recursos humanos, foi unânime a percepção de que o profissional da contabilidade não sai pronto para atuação no mercado de trabalho da universidade. Obviamente, para a posição de *Controller* sua formação acadêmica certamente não é a suficiente para o bom desempenho da função.

A surpresa, durante o decorrer do trabalho foi de perceber a dificuldade de identificar qual seria a formação do *Controller*. Foi possível analisar o perfil de formação que as universidades UFMG, MACKENZIE e USP se propõem a desenvolver e até as competências faltantes neste profissional. Quando a carência tange os aspectos comportamentais, adentra-se na seara da essência pessoal.

Em paralelo, também foram encontradas algumas pesquisas que demonstraram a mutação do perfil do contador do futuro, baseado nas necessidades do mercado e globalização. Cada vez mais se carece e necessitará da evolução contínua deste profissional, essa necessidade é sentida nas fontes pesquisadas. A melhoria da qualidade dos cursos superiores é objeto de preocupação, tanto que houve a criação de uma série de avaliações institucionais, como por exemplo, o Exame de Suficiência, mas não foi percebido nas três universidades analisadas que o ensino superior em contabilidade vem acompanhando a progressão profissional.

Em vários pontos da pesquisa existiu a afirmativa da evolução do ensino da contabilidade e o enriquecimento da profissão contábil, seja por normatização ou pela globalização e conseqüentemente a exigência de um maior leque de competências que as empresas estabelecem que o *Controller* deva ter, segundo a literatura. Entretanto, ao coletar as competências oriundas das pesquisas realizadas obteve-se como resultado a constatação de que por mais que o ensino da contabilidade tenha avançado este não foi suficiente para acompanhar a demanda do mercado de trabalho para a posição de *Controller*, isto é, a demanda de mercado possui a necessidade de um conjunto de atributos maior do que os cursos de graduação em Ciências Contábeis da USP, UFMG e MACKENZIE propõe desenvolver.

A pesquisa demonstrou que das competências que o *Controller* deve possuir 31% são de carácter técnico e 69% comportamental, sendo o aspecto

comportamental mais relevante. O interessante é que as universidades dedicassem horas de disciplinas pelo menos numa proporção aproximada ao detectado nos referenciais citados neste trabalho.

Buscando confrontar o conteúdo acadêmico analisado com as qualificações que o *Controller* deve ter e identificar as possíveis lacunas, foi escolhido o RUF, da Folha de São Paulo (2015) para elencar dentre as melhores universidades avaliadas em 1º lugar pelo mercado em 2014 por tipologia e são elas: UFMG (Federal), USP (Estadual) e MACKENZIE (Confessional).

As três universidades analisadas apresentaram discrepâncias em suas grades curriculares, no que tange a carga horária, quantidade de disciplinas e a distribuição de suas horas desenvolvendo competências técnicas e comportamentais. As cargas horárias oscilaram entre 4.020 e 3.220 horas, as disciplinas entre 57 e 77 matérias e a representação competências comportamentais na grade curricular ficou entre 5% e 7%.

É importante ressaltar a grande diferença de abordagem sobre a controladoria que cada universidade se ateu em sua grade curricular. A USP dedica 3% da sua carga horária correspondente a 3 disciplinas distintas para abordar aspectos da controladoria, o MACKENZIE destina 2% da carga horária correspondente a 1 disciplina e por fim, a UFMG não tem em uma disciplina para abordar aspectos da controladoria.

Este trabalho, por meio da coleta de dados da pesquisa bibliográfica e documental, estabeleceu um grau de aderência das competências das grades curriculares às exigidas para a posição de *Controller* e quanto às competências técnicas, a UFMG e MACKENZIE apresentaram estar 27% aderentes e a USP, numa posição melhor, demonstrou estar com sua grade curricular 46% aderente às necessidades técnicas do *Controller*. No aspecto comportamental, UFMG e MACKENZIE apresentaram novamente empate, demonstrando estarem 24% aderentes às necessidades comportamentais do *Controller*, quando a USP, ainda com um resultado melhor, apresentou estar 38% aderente.

Considerando que existe uma gama de conhecimentos que o graduado precisa suprir, pois não a desenvolveu, nem teoricamente, na universidade, tornam-se necessários investimentos complementares para que o profissional que deseja galgar a posição de *controller* tenha maior chance de conseguir. Aliás, várias

pesquisas que tratavam o tema das competências que o *Controller* deve ter foram encontradas, entretanto, não foi identificada nenhuma que ousasse fazer uma proposta de como adquirir essas competências.

Desta forma, mesmo a posição de *Controller* sendo uma prerrogativa contábil, os profissionais de contabilidade não são preparados para esta função. E demais formações que ofereçam as competências que esta vaga precisa, por fim, acabam preenchendo esta posição. Seja por qualquer razão, o fato é que os cursos superiores de Contabilidade da USP, UFMG e MACKENZIE que representam as melhores universidades do ponto de vista mercadológico, hoje estão oferecendo competências aquém da demanda do mercado, e assim, um graduado precisa buscar complementar sua formação para formar uma bagagem, pelo menos conceitual, das demais competências para exercer a posição de *Controller*.

Nos atributos técnicos, facilmente são encontrados cursos complementares para suprir, ao menos na teoria, tais deficiências. Entretanto, as competências comportamentais, que basicamente referem-se ao comportamento organizacional, são mais difíceis de se ter respaldo formal. Isto é, não se encontra cursos oficialmente focados em desenvolvimento comportamental, entretanto, foram encontrados dois tipos de profissionais que objetivam desenvolver aspectos comportamentais: Coach e o Mentor. Ambos os profissionais trabalham a pessoa individualmente, suas necessidades de desenvolvimento e aprimoramento. A principal diferença entre esses dois profissionais é que o Coach é um profissional do mercado de trabalho que o profissional contrata e o Mentor é, geralmente, um profissional da organização, de maior hierarquia não direta, que objetiva mostrar o possível “caminho das pedras”, que pelo dito popular, significa, o meio pelo qual se pode chegar com mais rapidez, proveito ou vantagem, e que supostamente só é conhecido pelos mais experientes ou expertos.

Embora a proposta deste trabalho não seja detectar como desenvolver competências comportamentais nos profissionais de contabilidade, é desejo deste alertar sobre teorias corporativas, como por exemplo, a citada neste trabalho, modelo 70;20;10, na qual afirma-se que 70% do desenvolvimento comportamental do profissional se dá por meio da exposição, isto é, da prática corporativa. Expor o profissional despreparado a situações decisivas pode causar, além de traumas, o insucesso. Podendo fazer daquele mau momento uma associação à imagem

daquele profissional por um longo período de tempo, trazendo prejuízo para todos da organização.

A caminho da finalização desta dissertação, tem-se que a proposta da pesquisa, sobre a formação do *Controller*, teve seu êxito, pelas observações relevantes obtidas e que seguem resumidas:

- O curso superior de contabilidade, mesmo nas universidades melhores avaliadas pelo o mercado de trabalho, não suprem todas as necessidades do *Controller*;

- Entre as carências de competências, estas existem tanto para as comportamentais quanto para as técnicas, entretanto, as comportamentais tiveram mais relevância por que se apresentarem menos aderente aos conhecimentos que o *Controller* deve possuir;

- Como formação formal complementar, propõe-se cursos focados em análise de desempenho, especialização para a formação de *Controller* que proporcionam uma visão mais generalista de negócios, cursos ou vivência internacional para a fluência em idiomas estrangeiros, MBA em gestão corporativa e compliance, Gestão de Projetos e atendimento ao cliente; e

- Como formação informal, basicamente englobando as competências comportamentais, sugere-se que haja o coaching ou mentoring que realize o assessoramento trabalhando nos pontos que precisam ser desenvolvidos ou aprimorados.

Nas sugestões para futuros trabalhos, considerando as observações e desenvolvimento desta dissertação, percebe-se que seria interessante a realização de outras pesquisas sob o mesmo tema desta, objetivando o aprofundamento do assunto, tais como:

- Para melhor atendimento acadêmico da posição do *Controller* seria mais adequado adaptar a grade curricular do curso de Ciências Contábeis ou mudar a classe profissional do mesmo?

- Existe algum perfil dos alunos ingressantes na graduação em contabilidade que difere, por exemplo, dos administradores ou engenheiros? Isso explicaria posições de *Controller* estarem sendo ocupadas por profissionais não contadores?

- No contexto geral, seria interessante estabelecer um curso formal para formação de *Controllers* que, além de teoria, tivesse vivência mercadológica, assim como existe o estagiário que precede o analista?

REFERÊNCIAS

ALEXANDER, William M. *Are you a good teacher?* New York: Holt, 1960.

ALLEN, D. *Financial Management: The Leading Edge of Management Accountancy*. *Stratect Finance*, 12 (73), p. 53, Junio 1992.

ALMEIDA, Lauro Brito de; PARISI, Cláudio; PEREIRA, Carlos Alberto. Controladoria. In: CATELLI, Armando (coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica** GECON. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

AMERICAN ACCOUNTING ASSOCIATION – AAA. *Committee on the future Structure, Content, and Scope of Accounting Education. Future Accounting Education: Preparing for the Expanding Profession. Issues in Accounting Education*. Spring, 1986.

ANTUNES, Maria Tereza Pompa. CESAR, Ana Maria V. C., PEREZ, Gilberto, FORMIGONI, Henrique. Análise Empírica da Percepção dos Gestores de Controladoria e de Recursos Humanos sobre a Contribuição do Capital Humano para a Criação de Vantagem Competitiva em Empresas Brasileiras. **XXXIII Encontro da ANPAD**. São Paulo, 19 à 23 de setembro de 2009. Disponível em: < www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/.../2009_CON1645.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2015.

ARAUJO, Jaqueline Gomes Rodrigues de. CALLADO, Aldo Leonardo Cunha. CAVALCANTI, Brasiliana Sulamita B.. Habilidades e Competências do *Controller*: Um Estudo com Alunos de Cursos de Pós-Graduação em Controladoria. **Revista Catarinense da Ciência Contábil – CRCSC**, ISSN (Impresso) 1808-3781 - ISSN (Eletrônico) 2237-7662, Florianópolis, v. 13, n. 38, p.52-64, jan./abr. 2014. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.16930/2237-7662/rccc.v13n38p52-64>>. Acesso em 16 jun. 2015.

ARCOVERDE, Letícia. Cresce o número de mulheres em cargos de liderança. **Valor Econômico**. 11 junho 2013. Disponível em: <http://www.valor.com.br/carreira/3157310/cresce-o-numero-de-mulheres-em-cargos-de-lideranca>. Acesso em: 20 jul. 2015.

AUTRAN, Margarida; COELHO, Cláudio Ulysses F. **Básico de Contabilidade e Finanças**. 1. reimp. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2004.

BARROS LEITE, Carlos Eduardo. **A Evolução das Ciências Contábeis no Brasil**. 1ª Ed. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2005.

BASSOS & ASSOCIADOS CONSULTORIA E TREINAMENTO. **Elaboração de Relatórios Gerenciais. (Anexo IV)**. Disponível em: <http://www.bassos.com.br/treinamento.cfm?nav=tr&area=2&subarea=9&content=117> Acesso em: 04 set. 2015

BERBEL, Neusi Aparecida Navas. **Metodologia do ensino superior**: realidade e significado. Campinas: Papyrus, 1994. p. 207.

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

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

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

BRASIL. **Resolução nº 10**, de 16 de dezembro de 2004. Institui as diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em Ciências Contábeis, bacharelado e dá outras providências. Conselho Nacional de Educação/Câmara de Educação Superior. Brasília: CNE/CES, 2014. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces10_04.pdf Acesso em: 21 jun. 2015.

_____. **CNE/CES 0289/2003**, de 05 de novembro de 2003. Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Ciências Contábeis. Ministério da Educação. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/ces0289.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2015.

_____. **Resolução nº. 03**, de 05 de outubro de 1992. Fixa os mínimos de conteúdo e duração do curso de Ciências Contábeis. Ministério da Educação. Disponível em: <http://www.valdecicontabilidade.cnt.br/index.htm?> Acesso em: 21 jun. 2015.

_____. **Resolução Nº. 02**, de 18 de junho de 2007. Dispõe sobre a carga horária mínima entre os cursos. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/2007/rces002_07.pdf>. Acessado em: 3 de jul. de 2015.

_____. **Qualidade da Educação Superior**. Avaliação, Regulação, Supervisão. Livroto da Educação. Ministério da Educação – MEC. 2010. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=4316-livretoqualidadeducacao&category_slug=abril-2010> Acesso em: 21 jul. 2015.

_____. **Lei nº 9394**, de 20 de dezembro de 1996. Fixa as Diretrizes e bases da Educação Nacional. Ministério da Educação – MEC. Brasília, 1996. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2015.

BRASIL. **Lei nº 11.638**, de 28 de dezembro de 2007. Altera e revoga os dispositivos da Lei 6406/76. Presidência da República. Brasília, 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/Lei/L11638.htm>. Acesso em: 21 jun. 2015.

_____. **Lei nº 11.941**, de 27 de maio de 2009. Altera o Panorama Histórico do Ensino Superior da Graduação em Contabilidade no Brasil. Presidência da República. Brasília, 2009. Disponível em: <<https://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/Leis/2009/lei11941.htm>>. Acesso em: 21 jun. 2015.

_____. **Decreto-Lei nº 9.295**, de 27 de maio de 1946. Cria o Conselho Federal de Contabilidade, define as atribuições do Contador e do Guarda-livros, e dá outras providências. Brasília: casa Civil, 1946. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del9295.htm Acesso em 17 mar. 2015.

_____. **Ciranda das Águas**. Ministério do Meio Ambiente. 2009, p.9. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/estruturas/161/_publicacao/161_publicacao07102011101118.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2015.

_____. **Instruções para Elaboração de Plano de Desenvolvimento Institucional**. Artigo 16 do Decreto nº 5.773 de 09 de maio de 2006. Ministério da Educação, 2007. Disponível em: <<http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>>. Acesso em: 20 ago. 2015.

BROCHIER, Rita de Cássia da Rosa Sampaio. SANTOS, Simone Rodrigues de. **Um Estudo sobre o Perfil e as Qualificações do Controller no Mercado de Trabalho do Rio Grande do Sul – RS**. Centro Universitário La Salle – Unilasalle – Canoas/RS. REVISTA CIPPUS – UNILASALLE Canoas/RS ISSN: 2238-9032 v. 4 n. 1 maio/2015.

BRUSSOLO, Fábio. **As Diretrizes Curriculares dos Cursos de Graduação em Ciências Contábeis X O Mercado de Trabalho através das Ofertas de Emprego para a Área Contábil na Grande São Paulo: Uma Análise Crítica**. Dissertação (Mestrado). Completar com o curso. Centro Universitário Álvares Penteado. São Paulo: FECAP, 2002. Disponível em: <http://200.169.97.106/biblioteca/tede//tde_busca/arquivo.php?codArquivo=63>. Acesso em: 27 jul. 2015.

CALIJURI, Mônica Sionara Schpallir. **O Papel do Controller: Um Estudo no Contexto Brasileiro**. Dissertação (Mestrado) Ciências Contábeis e Atuariais. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo: PUC, 2005.

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: ABC, 2005. CD-ROM.

CAMPOS, Saulo José de Barros. **Competências Necessárias à Implementação Eficaz do SPED: Percepção dos operadores da Contabilidade do RN.** Dissertação (Mestrado) Ciências Contábeis – Universidade Federal da Paraíba, 2012.

CARDOSO, Ricardo Lopes. RICCIO, Edson Luiz. NETO, Octavio Ribeiro de Mendonça. OYADOMARI, José Carlos. Entendendo e Explorando as Competências do Contador Gerencial: Uma Análise feita pelos Profissionais. **ASAA - Advances in Scientific and Applied Accounting**, v.3, n.3, p.353-371, 2010. Disponível em: < http://www.researchgate.net/publication/277807790_Entendo_e_explorando_as_competencias_do_contador_gerencial_uma_analise_feita_pelos_profissionais. Acesso em 16 jun. 2015.

CARDOSO, Ricardo Lopes. RICCIO, Edson Luiz. ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Competências do Contador: Um Estudo Sobre a Existência de uma Estrutura de Interdependência. **Revista de Administração**. Universidade de São Paulo. Vol.44, n.4, p.365-379. São Paulo, out./nov./dez. 2009

CARREIRO, Antonio Almeida. **Gestão da Educação e Paradigma da Qualidade.** Bahia: Tese de doutorado – Universidade Federal da Bahia, 1999.

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da Gestão Econômica.** São Paulo: Atlas, 1999.

CENTRO DE PESQUISA, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO CONTINUADA. **Atendimento ao Cliente Interno. (Anexo V).** Disponível em: <http://www.cpdec.com.br/2014/02/06/atendimento-ao-cliente-interno/>. Acesso em: 04 set. 2015.

CHANDLER, A. D. Jr. **Strategy and Structure.** Cambridge, Massachussets: MIT Press, 1962.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais.** São Paulo: Cortez, 1991.

CITERONI, Sergio. **Lacunas no curso de Ciências Contábeis para adequada formação de profissional da área, do ponto de vista de uma Universidade Corporativa.** Dissertação (Mestrado) Ciências Contábeis e Atuariais. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo: PUC, 2014.

COELHO, Claudio U. F. Reflexões sobre o Ensino de Contabilidade: Aspectos Culturais e Metodológicos. **B. Téc. SENAC**, Rio de Janeiro, v. 33. N.1, jan/abr. 2007.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE – CFC. **Resolução nº 774**, 16 de dezembro de 1994. Aprova o Apêndice à Resolução sobre os Princípios Fundamentais de Contabilidade. Brasília: CFC, 1994.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE – CFC. **Resolução nº 560**, de 28 de outubro de 1983. Dispõe sobre as prerrogativas profissionais de que trata o artigo 25 do Decreto-lei nº 9.295, de 27 de maio de 1946. Disponível em: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/legislacao/resolucaoafc560.htm> Acesso em 15 mar. 2015.

_____. **Pesquisa Perfil do profissional da Contabilidade 2012/2013**. Disponível em: http://portalcfc.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2013/12/livro_perfil_2013_web2.pdf. Acesso em: 20 ago. 2015.

COSTA, José Mário Ribeiro da. O Ensino da Contabilidade na Universidade Brasileira: Quem é e como pensa seu Corpo Docente? Dissertação (Mestrado) Ciências Contábeis. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro: FGV/ISEC, 1988.

COSTA JUNIOR, Joaquim José F. da; TOMPSON, Fernando; GRIZZI, Izabel Maria M.; CANEDO, Mônica Leal. Governança Corporativa e Gestão de Pessoas por Competências, Princípio da Sustentabilidade. **III Congresso Consad de Gestão Pública**. 15 a 17 mar. 2010. Disponível em: http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/Material_%20CONSAD/paineis_III_congresso_consad/painel_2/governanca_corporativa_e_gestao_de_pessoas_por_competencias_principio_da_sustentabilidade.pdf Acesso em: 15 mar. 2015.

COTRIN, Anderson Meira; SANTOS, Aroldo Luiz dos; ZOTTE JUNIOR, Laerte. A evolução da contabilidade e o mercado de trabalho para o contabilista. © **Revista Conteúdo**. Capivari, v.2, n.1, jan./jul. 2012 – ISSN 1807-9539. Disponível em: <http://www.conteudo.org.br/index.php/conteudo/article/viewFile/70/63>. Acessado em 28 de jun/2015.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Curso básico de Contabilidade**. São Paulo: Ed. Atlas, 1995. 362 p.

_____. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**, 6. Ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2012.

CUNHA, Maria Isabel da. **O Bom Professor e sua Prática**. Campinas: Papirus, 1989.

_____. **O bom professor e sua prática** (18a ed.). São Paulo: Papirus, 2006.

CUNHA, Paulo Roberto da. UTZIG, Mara Jaqueline Santore. SALLA, Neusa Gonçalves. Oportunidade de Melhoria na Disciplina de Auditoria Contábil identificada por meio do Modelo Kano de Qualidade e da Matriz de Importância Versus Desempenho. **ReCont: Registro Contábil** – UFAL – Maceió/AL, Vol. 4, Nº 1, p. 73-88, jan./abr. 2013. Disponível em: <http://www.seer.ufal.br/index.php/registrocontabil/article/viewFile/599/697> Acesso em: 03 set. 2015.

CURSOS 24 HORAS. **Curso de Raciocínio Lógico. (Anexo VII)**. Disponível em: <http://www.cursos24horas.com.br/cursos/raciocinio-logico/>. Acesso em: 04 set. 2015.

D'AMORE, Domingos; CASTRO, Aducto de Souza. **Contabilidade Geral**. São Paulo: Brasiliense, 1976.

DANIEL, Marilde Maia. VESCO, Delci Grapegia Dal. TARIFA, Marcelo Resquetti. Estudo do perfil, conhecimento, papel e atuação do *controller* nas cooperativas agropecuárias no Estado do Paraná. Disponível em: labs.unopar.br/eacc/artigo/download/101. Acesso em: 12 ago. 2015.

DEFFUNE, Deisi; DEPRESBITERIS, Léa. **Competências, habilidades e currículos de educação profissional** – crônicas e reflexões. São Paulo: Editora Senac/SP, 2000.

DEMO, Pedro. **Metodologia Científica em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1981.

_____. **Metodologia para quem quer Aprender**. São Paulo: Atlas, 2008.

DIAS, Carmem Lucia; Horiguela, Maria de Lourdes Morales; MARCHELLI, Paulo Sergio. Políticas para avaliação da qualidade do Ensino Superior no Brasil: um balanço crítico. **Revista Educação e Pesquisa**. São Paulo, v.32, n.3, p.435-464, set./dez. 2006. Disponível em: <<http://scielo.br/pdf/ep/v32n3/a02v32n3.pdf>> Acesso em: 21 jul. 2015.

DIGIORGI, Wanny Arantes Bongiovanni. PIZOLATO, Célia de Lima. MORETRIN, Ana Aparecida. Competências, Habilidades e o Ensino Superior de Contabilidade. **Revista Brasileira de Contabilidade**. CRCRJ. Disponível em: <<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/pensarcontabil/article/viewFile/2407/2085>>. Acesso em: 13 de nov. de 2015.

EVANGELISTA, Armindo Aparecido. **O currículo dos cursos de Ciências Contábeis e o mercado de trabalho para o profissional contador**. Dissertação (Mestrado). Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica.. Centro Universitário Álvares Penteado. São Paulo: FECAP, 2005.

FANHANI, Sonia Aparecida. **A Importância da Controladoria na Economia Globalizada**. Dissertação (Mestrado) Administração. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo: FGV, 1998. . Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5686/1200000233.pdf?sequence=1>> Acesso em: 11 jun. 2015.

FAVERO, Hamilton Luiz et. al. **Contabilidade: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas. 1997.

FERRARI, Mara; CUNHA, Leila; LUNKES, Rogério; BORGERT, Altair. O perfil do controller sob a ótica do mercado de trabalho brasileiro. **Revista de Informação Contábil**. UFPE. Pernambuco. Vol. 7. N 3. Jul-Set/2013. Disponível em: <http://www.revista.ufpe.br/ricontabeis/index.php/contabeis/article/viewFile/293/334>. Acesso em: 20 mar. 2015.

FLEURY, Afonso Carlos C.; FLEURY, Maria Thereza L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. Em Busca da Competência. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 1., 2000, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ENEO, 2000.

_____. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Edição Especial 2001: 183-196. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2015.

_____. Alinhando Estratégia e Competências. Universidade de São Paulo – ESP. **Revista Administração de Empresas - RAE**. Vol.44 no.1 São Paulo Jan./Mar. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v44n1/v44n1a12.pdf>. Acesso em 13 de nov. de 2015.

FOLHA DE SÃO PAULO. Ranking Universitário Folha. Disponível em:< <http://ruf.folha.uol.com.br/2014/rankingdeuniversidades/rankingpormercado/>> Acesso em: 19 mar. 2015.

FONTELES, Islane Vidal; OLIVEIRA, Marcelle Colares; ALMEIDA, Silvio Romero de. Medidas adotadas pelas IFES brasileiras visando a qualificação docente e a adequação de conteúdos com as novas práticas contábeis. In: Congresso USP de Iniciação Científica, 8. 2011, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2011.

FORTES, José Carlos. **Manual do Contabilista**. Vitória: Conselho Regional de Contabilidade do Estado do Espírito Santo, 2001. 304p.

FRANCO, Hilário. **Contabilidade geral**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 1997, 248 p.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra. 2005.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **MBA Executivo: Internacional em Gerenciamento de Projetos. (Anexo IX)**. Disponível em: http://www5.fgv.br/fgv/online/Cursos/Especializacao-MBA/MbaExecutivo--Internacional-Em-Gerenciamento-De-Projetos/EIGPJ_02-1/EIGPJ_02/SEM_TURN0/. Acesso em: 04 set. 2015.

GADOTTI, Moacir. Pressupostos do projeto pedagógico. In: MEC, **Anais da Conferência Nacional de Educação para Todos**. Brasília: MEC, 28 ago. a 02 set., 1994.

GALERA, Katiane Jaqueline. FERREIRA, Geraldo Alves. GOULART, Cleiton Paizzini. *Controller: as principais habilidades, competências e procedimentos técnicos na execução da função nas organizações*. **Revista Contabilidade & Amazônia**. ISSN: 2175-1722. SINOP/MT, v. 6, n. 1, art. 5, pp 75-91, Jan/Dez., 2013 Disponível em: <http://www.contabilidadeamazonia.com.br/>. Acesso em: 16 jun. 2015.

GHIRALDELLI JÚNIOR, P. O que é um “bom professor”? O professor no discurso pedagógico do mundo moderno e contemporâneo. **Educação e Filosofia**, v. 11, n. 21-22, p. 245-262, jan./jun. e jul./dez. 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Metodologia do Ensino Superior**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GLOBO. **Concursos e Empregos**. G1 2015. Disponível em: <http://g1.globo.com/concursos-e-emprego/noticia/2015/01/veja-os-15-cargos-com-os-maiores-salarios-de-sao-paulo.html> Acesso em: 15 mar. 2015.

GRAY, W. S.; LIGOURI, S. **Hotel and Catering Management and Operations**. 2nd edn pp. 47, 53, 195-198. Prentice Hall, New York, 1990.

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

HECKERT, J.B., WILLSON, James D. **Controllership**. The work of the Accounting Executive, New York, Roland Press, 1952.

_____. **Controllership**. New York: Ronald Press Co, 1963.

HENDRIKSEN, E. S.; VAN BREDA, M. F. V. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.

HERRMANN JR., Frederico. **Contabilidade Superior**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 1978.

HORNGREN, Charles T. **Introdução à Contabilidade Gerencial**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.

INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS – IMA. **Evolving Role of the Controller**. *The Association of Accountants and Financial Professionals in Business*. 2014.

INSTITUTO DE ENSINO E PESQUISA - INSPER. **Compliance. (Anexo VIII)**. Disponível em: <http://www.insper.edu.br/educacao-executiva/compliance/>. Acesso em: 04 set. 2015.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS – INEP. 2006. **No cadastro de instituições do ensino superior encontram-se 947 cursos de Ciências Contábeis.** Disponível em: <<http://www.educacaosuperior.inep.gov.br>>. Acesso em: 20 ago. 2015.

_____. **Censo da Educação Superior 2013.** Disponível em: http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/apresentacao/2014/c oletiva_censo_superior_2013.pdf. Acessado em: 17 de jul. 2015.

INGRAN, Robert W.; HOWARD, Thomas P. *The Association Between Course Objectives and Grading Methods in Introductory Accounting Courses.* **Issues in Accounting Education**, Vol 13, N^o4, November, 1998.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Teoria da Contabilidade.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995. 305 p.

_____. _____. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Introdução à Teoria da Contabilidade.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. As Faculdades de Ciências Contábeis e a Formação do Contador. **Revista Brasileira de Contabilidade.** Rio de Janeiro. 1986.

IUDÍCIBUS, Sergio de. MARTINS, Eliseu. CARVALHO. L. Nelson. Contabilidade: Aspectos Relevantes da Epopéia de sua Evolução. **Revista Contabilidade e Finanças – USP**, São Paulo, n. 38, p. 7 – 19, Maio/Ago. 2005. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/34155/36887>>. Acesso em: 29 jul. 2015.

JONES, T. *Financial and Operating Needs of Managers in Hotel Companies.* MPhil thesis, 1991.

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

JUS BRASIL. **Profissão de Controller exige novos atributos.** Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade – ANEFAC. 2011. Disponível em: <http://cfc.jusbrasil.com.br/noticias/2594541/profissao-de-controller-exige-novos-atributos>> Acesso em 07 set. 2015.

KANITZ, Stephen Charles. **Controladoria: Teoria e Estudo de Casos.** São Paulo: Pioneira, 1976.

KOCHE, José Carlos. **Fundamentos da Metodologia Científica**, 6^a ed. Caxias do Sul: Educs, 1988

KOLIVER, Olívio. Reflexões e tentativa de diagnóstico e prognóstico sobre a formação do contador nas décadas vindouras. **Revista do CRCRS**, Porto Alegre, v. 20, N. 66, 1991.

KÜPPER, Peter. **Controlling: Konzeption, Aufgaben und Instrumente**, 4. Auflage. Berlin: MSG, 2005.

LAFFIN, M. **De contador a professor: a trajetória da docência no ensino superior de contabilidade**. Florianópolis: Imprensa Universitária - UFSC, 2005.

LAMPERT, Ernani. **Universidade, Docência, Globalização**. Porto Alegre: Sulina, 1999.

LE BOTERF, G. *De la compétence – essai sur un attracteur étrange*. In: **Leséditions d'organisations**. Paris: Quatrième Tirage, 1995.

LEMBRO, J. M. **Por Que Falham os Professores**. São Paulo: EPU, 1975.

LIMA, Silene J. de. **Aprendizagem Cooperativa**. Um experimento no Ensino de Contabilidade. Dissertação (Mestrado). Contabilidade e Atuária. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: FEA/USP, 2012.

LINHARDT, M; SUNDQVIST, S. **The Role of the Controller**, Master Thesis, Lulea University of Technology, 2004, 187p. SHU, 1 – 74.

LOPES DE SÁ, Antonio. **Contabilidade Geral**. São Paulo: Cia. Editora Nacional, 1966. 245p.

_____. **História Geral e das Doutrinas da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1998. 349p

_____. _____. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

NASH, J. F., ROBERTS, M. B., **Accounting Information Systems**, MacMillan Publishing Co.: New York, 1984.

MACHADO, Alessandra de Oliveira. LUNKES, Rogério João. PETRI, Sérgio Murilo. ROSA, Fabricia Silva da. Competências do Controller. Um estudo das 100 maiores Empresas de Santa Catarina. **Revista Pensar Contábil**. Rio de Janeiro, v. 12, n. 47, p. 26 - 34, jan./mar. 2010. Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/116/competencias-do-controller--um-estudo-nas-100-maiores-empresas-de-santa-catarina/i/en>>. Acesso em: 30 jun. 2015.

MACIEL, Lucas Fernandes. LIMA, Robernei Aparecido. **O Perfil Ideal do Controller nas Condições que se Apresentam o Mercado de Trabalho no Brasil.** Universidade do Vale do Paraíba – UNIVAP. 2011. Disponível em: http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2011/anais/.../0485_0402_01.pdf. Acesso em: 16 ago. 2015.

MARION, José Carlos. **O Ensino da Contabilidade.** São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **O Ensino da contabilidade.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Preparando-se para a Profissão do Futuro.** Maio 2003. Disponível em: <http://www.classecontabil.com.br/artigos/preparando-se-para-a-profissao-do-futuro>>. Acesso em: 16 jun. 2015.

_____. **Contabilidade Empresarial.** 11. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. A Revolução da Contabilidade no Brasil. **Disciplina Metodologia do Ensino da Contabilidade.** 18 de jun. de 2015. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP. São Paulo.

_____. Contabilidade, uma profissão fascinante. **Palestra na 15ª Convenção dos Contabilistas do Paraná.** Disponível em: <http://www.crcpr.org.br/new/content/diaDia/anterior.php?id=253>. Acesso em: 04 set. 2015.

MARION, José Carlos; ROBLES JUNIOR, Antonio. **A Busca da Qualidade no Ensino Superior de Contabilidade no Brasil.** 2003. Disponível em: <http://www.classecontabil.com.br/artigos/a-busca-da-qualidade-no-ensino-superior-de-contabilidade-no-brasil>>. Acesso em: 15 jun. 2015.

MARQUES, Juracy C. **Os Caminhos do Professor** – Incertezas |Inovações, Desempenhos, Porto Alegre: Globo, 1977.

MARQUES, Vagner Antonio; OLIVEIRA, Marleide Cerqueira de; NASCIMENTO, Eduardo Mendes; CUNHA, Jaqueline Veneroso Alves da. Atributos de um Bom Professor: Um Estudo sobre a Percepção dos Alunos de Ciências Contábeis. **Revista Contabilidade e Controladoria**, ISSN 1984-6266. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, v. 4, n.2, p. 7-23, maio/ago. 2012.

MARTILLA, J. A.; JAMES, J. C. *Importance-Performance-Performance Analysis.* **Journal of Marketing**, New York, v. 41, n. 1, p. 77-79, jan. 1977.

MARTIN, Nilton Cano. Da Contabilidade à Controladoria: a evolução necessária. **Revista Contabilidade & Finanças.** FIECAFI – FEAUSP, São Paulo, n. 28 p. 7-28, jan/abr. 2002.

MEDEIROS, Cristiano Salvador Calixto de. O perfil do *controller* nas indústrias de papel e celulose catarinenses. **XIX Congresso Brasileiro de Custos** – Bento Gonçalves, RS, Brasil, 12 a 14 de novembro de 2012. Disponível em: anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/255/255. Acesso em: 16 ago. 2015.

MEIRELLES JUNIOR, Julio Candido de. O *Controller* na gestão do negócio. **Revista Mineira de Contabilidade**. Belo Horizonte, n. 12, p. 12-15, 4º trim. 2003.

MERCHANT, Kenneth A.; ZONI, Laura I. *Controller involvement in management: an empirical study in large Italian corporations*. **Journal of Accounting & Organizational Change** Vol. 3 No. 1, 2007 pp. 29-43. Emerald Group Publishing Limited 1832-5912 DOI 10.1108/18325910710732849

MIALARET, Gaston. **A Formação dos Professores**. Coimbra – Portugal: Livraria Almedina, 1981.

MOREIRA, Francisco Gilvan Lima. A Distância entre a Formação Escolar e as Exigências do Exercício Profissional. In Congresso Brasileiro de Contabilidade, 15. **Anais...** Fortaleza, 1996 . v.III, p. 412-26.

MOREIRA, Daniel Augusto. Fatores Influentes na Avaliação do Professor pelo Aluno: uma revisão. **Educação e Seleção**. N. 17, jan.- jun., 1988.

_____. Identificação de Indicadores de Qualidade na Instrução Universitária, **Educação e Seleção**. N.18, jul. – dez. 1988a, p. 81–92.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; ALVES, Osmar de C.; FISCH, Silvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. Florianópolis: ESAG, 1993.

MOSQUERA, Juan. **O Professor como Pessoa**. Porto Alegre: Sulina, 1978.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria - conceitos, sistemas e implementação**. São Paulo, Atlas, 1993.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria: instrumento de apoio ao processo decisório**. São Paulo: Atlas. 2010.

NOBLE, Howard S. **Princípios da Contabilidade**. São Paulo: Ed. Brasileira, 1956.

NOSSA, Valcemiro. **Ensino da Contabilidade no Brasil: Uma Análise Crítica da Formação do Corpo Docente**. Dissertação (Mestrado). Mestrado em Controladoria e Contabilidade. Universidade de São Paulo. São Paulo: FEA/USP, 1999.

OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Contabilidade**. São Paulo. Saraiva. 2003.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais**. 13.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Elisabeth Castro M. de. A Gestão do Ensino da Contabilidade – Trajetória. ReFAE – **Revista da Faculdade de Administração e Economia**, v. 1, n. 2, p. 21-28, 2010. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/ReFAE/article/viewFile/1617/1840>>. Acesso em: 01 ago. 2015.

OLIVEIRA, João Batista Araújo e. **Bases para Novas Diretrizes em Educação**. Comissão de Educação da Câmara dos Deputados. Brasília. 1984.

OLIVEIRA, Luís Martins de. **Controladoria: conceitos e aplicações**. São Paulo: Futura, 1998.

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

OLIVEIRA, Marcos Roberto de. SILVA, Thiago Lopes da. FEITAL, João Carlos de Campos. A Evolução da Contabilidade e o Mercado de Trabalho. **Revista Alumni**, 2012. Disponível em: < http://fgh.escoladenegocios.info/revistaalumni/artigos/edEspecialMaio2012/vol2_noespecial_artigo_13.pdf.. Acesso em: 05 ago. 2015.

OLIVEIRA, Marcelle Colares, ARAUJO, Aneide Oliveira. Cultura Organizacional e Controladoria no Contexto Brasileiro. 1999. **ANPAD**. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1999-ccg-03.pdf>. Acesso em: 24 jul. 2015.

OLIVEIRA NETO, J. D.; MARINO JUNIOR., J.; MORAIS, L. T. Os cursos de Ciências Contábeis no Brasil e o Conteúdo das Disciplinas de Sistemas de Informação: A visão Acadêmica versus a Necessidade Prática. **Revista Contabilidade & Finanças**, FIPECAFI - FEA - USP, n. 27, pp. 59-65, set./dez., 2001.

ORO, Ieda Margarete; BEUREN, Ilse Maria; CARPES, Antonio Maria da Silva. Competências E Habilidades Exigidas Do Controller E A Proposição Para Sua Formação Acadêmica. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, ISSN 0103-734X, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, v. 24, n. 1, p. 15-36, jan./mar. 2013.

PADOVEZE, Clovis Luis. Determinação da Estrutura do Ativo e Retorno do Investimento. In:_____. **Controladoria Avançada**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

PADOVEZE, Clovis Luis. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura e aplicação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luís, BENEDICTO, Gideon Carvalho. A Controladoria como Ciência e Unidade Administrativa. In: PADOVEZE, Clovis Luis. **Controladoria Avançada**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

PALOMINO, Marilu Nuñez. **Conflito, Ambiguidade de Função e Satisfação no Trabalho**: Percepções dos Controllers Brasileiros. Universidade de São Paulo. 2013. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-08112013-184722/publico/MariluNunezPalominoVC.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2015.

PELEIAS, Ivan R. **Controladoria: Gestão Eficaz Utilizando Padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002.

PELEIAS, Ivan R. SILVA; Glauco P. da; SEGRETI, João B.; CHIROTTO, Amanda R. Evolução do Ensino de Contabilidade no Brasil: Uma análise histórica. **R. Cont. Fin. USP**. São Paulo. Edição 30 anos de Doutorado. P, 19 – 32. Jun/2007.

PELEIAS, I. R.; GUIMARÃES, P.C.; SILVA, D.; ORNELAS, M.M.G. Identificação do perfil profissiográfico do profissional da contabilidade requerido pelas empresas, em anúncios de emprego na região metropolitana de São Paulo. Base - **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 5, n. 12, p. 131-141, maio/ago. 2008. Disponível em: http://www.unisinos.br/publicacoes_cientificas/base/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=168&menu_ativo=active_menu_sub&marcador=168. Acesso em: 19 maio 2015.

PINENT, Carlos Eduardo da Cunha, SILVEIRA, Fernando Lang da, MORAES, Roque. Avaliação do Professor pelo Aluno: Questionário Avaliativo e Testes de Validação. **Estudos em Avaliação Educacional**. N. 8, jun-dez, 1993.

PORTAL ADMINISTRADORES. **Cargos gerenciais da área de Finanças têm os maiores salários, aponta estudo**. set. 2013. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/cargos-gerenciais-da-area-de-financas-tem-os-maiores-salarios-aponta-estudo/82705/>, Acesso em 07 set. 2015.

_____. **Robert Half. Salary Guide**. Disponível em: http://www.roberthalf.com.br/guia-salarial?utm_source=rhbr&utm_content=AccBan&utm_campaign=salary-guide-2015. Acesso em: 10 ago. 2015.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por Competências**. 2ª edição – Editora: Educator, São Paulo, 2001

REVISTA BRASILEIRA DE CONTABILIDADE – RBC. Conselho Federal de Contabilidade – nºs: 175, 176. 2009.

REVISTA DA FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA – ReFAE, v. 1, n. 2, p. 21-28, 2010

RIBEIRO, Lisa Meitner. **Competências, habilidades e atitudes do profissional controller nas empresas de médio e grande porte da grande Florianópolis**. Monografia. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2007.

RICARDINO FILHO, A. A. Retrospectiva histórica sobre um profissional chamado *controller*. In: Congresso Internacional de Custos 6. **Anais...** Braga/Portugal, Universidade do Minho, 1999.

RICCIO, Edson Luiz; CARASTAN, Jacira Tudora; SAKATA, Marici Gramacho. *Accounting Research in Brazilian Universities: 1962 – 1999*. **Caderno de Estudos FIPECAFI**, nº 22, set-dez, 1999.

RICCIO, Edson Luiz; PETERS, Marcos R. S. Novos Paradigmas da Controladoria. Trabalho apresentado no 17º **Encontro Anual da ANPAD**. Salvador/BA. Set. 1993. Disponível em: < <http://www.tecsi.fea.usp.br/riccio/artigos/pdf/paradigmas.pdf>>. Acessado em: 13 de nov. 2015.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

RICKEN, Lisele Viero. **Principais diferenças entre a escola europeia e norte-americana e a influencia dessas escolas no Brasil**. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal de Santa Catarina. 2003. Disponível em: <http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis300642.PDF>. Acesso em: 22 jul. 2015.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall Brasil, 2002.

RODRIGUES, Alberto Almada. A importância do professor no ensino e a educação contábil. **Revista do CRCRS**, Porto Alegre, v. 17, n. 51, p. 39-44, 1988. p. 42.

RODRIGUES, José Paz. Da prática didática à teoria educativa no filme "Célestin Freinet". 2013. Disponível em: <http://www.diarioliberalidade.org/mundo/lingua-educacom/41920-da-pr%C3%A1tica-did%C3%A1tica-%C3%A0-teoria-educativa-no-filme-c%C3%A9lestin-freinet.html> Acesso em: 01 ago. 2015.

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

ROUWELAAR, Hans Ten. *Theoretical Review and Framework: the Roles of Controllers*. **NRG Working Paper Series**. April, 2007. 07-02.

SAINT PAUL ESCOLA DE NEGÓCIOS. **Custo Formação de Controller. (Anexo VI)**. Disponível em: <http://www.saintpaul.com.br/curso-formacao-controller-1258.aspx>. Acesso em: 04 set. 2015

SANTOS, Neusa Maria Bastos F. **Cultura Organizacional e Desempenho: Pesquisa, Teoria e Aplicação**. São Paulo: Editora Stiliano, 2000.

SANTOS, Nilson L. **O Controller Dentro Das Organizações**. 2008. Disponível em: <http://www.artigonal.com/gestao-artigos/o-controller-dentro-das-organizacoes-628023.html>' Acesso em 15 jun. 2015.

SANTOS, Roberto Vatan dos; CARTELLANO, Ana Cristina F.; BONACIM, Carlos Alberto Grespan; SILVA, Lucilene Pereira da. O papel do *controller* em empresas de grande porte. **IX Congresso Internacional de Custos** – Florianópolis, SC, Brasil - 28 a 30 de novembro de 2005.

SATHE, V. **Controller Involvement in Management**, Prentice-Hall, (ISBN 0-13-171660-3), 1982, 189 pp.

SCHMIDT, Paulo. **História do Pensamento Contábil**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

SCHWEZ, Nicolau. Qualidade Total no Ensino da Contabilidade. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília: CFC N. 99, mai-jun, 1996.

_____. Reflexão do Papel do Professor na Área Contábil. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Brasília: CFC N. 91, jan-fev, 1995.

SERRA NEGRA, Carlos Alberto. Metodologia para o ensino contábil: o uso de artigos técnicos. **Contabilidade Vista e Revista**, Belo Horizonte, v. 10, n. 1, p. 13-17, mar., 1999.

SILVA, Laércio Baptista da. **A Contabilidade no Brasil** – aspectos do desenvolvimento por influência da legislação e do contabilista. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. São Paulo: FEA/USP, 1980.

SILVA, Tânia Moura da; SILVA, Sélia Gräbner da. Ciência Contábil: a necessidade de mercado. **Revista CRCRS**. Porto Alegre, v. 25, n. 85, p. 19-25, abr/jun, 1996. p. 23.

SILVEIRA, Fernando Lang da; MOREIRA, Marco Antônio. **Estudo da Validade de um Questionário de Avaliação de Desempenho do Professor de Física Geral pelo Aluno**. São Paulo: Ensaio, no 1, 1999.

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

SÍVERES, Luiz. **Universidade: torre ou sino?** Brasília: Editora Universa. 2006.

SPENCER, S. M. **Competence at work: models for superior performance**. New York: John Wiley & Sons, 1993.

SOUSA, J. E. R., JANNUZZI, C. A. S. C., SUGAHARA, C. R. Formação de dirigentes através de uma abordagem interdisciplinar e polidisciplinar: uma Experiência no Ensino da Graduação na PUC-Campinas. Encontro Anual da ANPAD. 30. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

STRASSBURG, Udo; MOREIRA, Daniel A. Avaliação de Desempenho de Professores pelo Aluno: uma experiência junto a um curso superior de Contabilidade. In: **1º EPPAD – Encontro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração**, 2000, São Paulo: Anais, 2000.

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

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – USP. **Grade Curricular 2015**. Disponível em: <https://uspdigital.usp.br/jupiterweb/listarGradeCurricular?codcg=12&codcur=12033&codhab=1&tipo=N>. Acesso em: 25 ago. 2015.

_____. **Projeto Político Pedagógico – PPP 2011**. Disponível em: < http://www.fea.usp.br/media/PPP_CC_2011.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS – UFMG. **Grade Curricular**. Disponível em: < <http://www.face.ufmg.br/graduacao/relacoes-economicas-internacionais/estrutura-curricular.html>>. Acesso em: 25 ago. 2015.

UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP. **Matriz Curricular**. Disponível em: < http://www.unip.br/ensino/graduacao/tradicionais/hum_cien_contabeis_grade.aspx>. Acesso em: 25 ago. 2015.

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE – MACKENZIE. **Estrutura Curricular**. Disponível em: < http://www.mackenzie.br/cont_sp_estrutura_curricular.html>. Acesso em: 25 ago. 2015.

VASCONCELOS, Celso S. **Disciplina: Construção da Disciplina Consciente e Interativa em Sala de Aula e na Escola**. 7. ed. São Paulo: Libertad, 1996.

VEIGA, I.P.A. (Coord.) **Repensando a Didática**. 23. ed. Campinas: Papirus, 2006.

_____. (Org.) **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. 24 ed. Campinas, SP: Papirus, 2008.

WEBSTER. **Webster's third new international dictionary of the english language, unabridged**. Springfield: G. & C. Merriam, 1981.

WILKEN, Edgard da Silva. Elementos de Contabilidade geral. Rio de Janeiro: Aurora. s./d. 279. p.7. **Revista Brasileira de Contabilidade** - RBC no 175/2009
CASTRO, 2009 – Contabilidade - Revista mineira 8, MEC, 2007.

WILLIAMS, D. Z. *The Challenge of Change in Accounting Education*. **Issues in Accounting Education**, v.6, n.1, Spring 1991.

ZARIFIAN, P. *Objectif compétence*. Paris: Liaisons, 1999.

ANEXOS

ANEXO I	Grade Curricular da UFMG.....	164
ANEXO II	Grade Curricular da USP.....	168
ANEXO III	Grade Curricular do MACKENZIE.....	171
ANEXO IV	Análise de Desempenho.....	176
ANEXO V	Atendimento ao Cliente Interno.....	178
ANEXO VI	Visão Generalista.....	179
ANEXO VII	Raciocínio Lógico.....	181
ANEXO VIII	Controle Interno.....	182
ANEXO IX	Gestão de Projetos.....	183

ANEXO I – GRADE CURRICULAR DA UFMG

		Atividades Acadêmicas Integrantes do curso de Ciências Contábeis Versão 2010/02							
Período de Oferta	Código	Tipo de Atividade	Créd	Carga Horária			Pré-requisitos de referência	Natureza	
				Mínimo	Total	Teórica			Prática
1º Período	CAD103	Administração TGA	4	60	60			OB	
	CIC046	Contabilidade I	4	60	60			OB	
	DIC101	Instituições de Direito Privado I	4	60	60			OB	
	MAT020	Matemática A	4	60	60			OB	
	MAT038	Geometria Analítica e Álgebra Linear	4	60	60			OB	
2º Período	CIC047	Contabilidade II	4	60	60		Contabilidade I	OB	
	DCP023	Estado Moderno e Capitalismo	4	60	60			OB	
	DIC102	Instituições de Direito Privado II	4	60	60		Instituições de Dir. Privado I	OB	
	ECN061	Microeconomia A-I	4	60	60		Matemática A	OB	
	MAT042	Cálculo de Várias Variáveis	4	60	60		Geom. Anal. e Alg. Linear	OB	
3º Período	CIC048	Contabilidade III	4	60	60		Contabilidade II	OB	
	CIC049	Matemática Financeira	4	60	60		Geom. Anal. e Alg. Linear	OB	
	ECN020	Microeconomia I	4	60	60		Microeconomia A I	OB	
	ECN062	Microeconomia A-II	4	60	60		Microeconomia A I	OB	
	EST 180	Estatística I	4	60	60			OB	
		Carga Optativa - Grupos	4	60				GR	
		Carga Optativa - Grupos	2	30				GR	
4º Período	CAD052	Administração Financeira I	6	90	90		Matemática Financeira	OB	
	CIC050	Contabilidade IV	4	60	60		Contabilidade III	OB	
	CIC051	Métodos de Pesquisa em contabilidade	2	30	30			OB	
	CIC089	Laboratório Contábil	4	60	60		60	OB	
	EST002	Estatística II	4	60	60		Estatística I	OB	
		Carga Optativa - Grupos	4	60				GR	
		Carga Optativa - Grupos	2	30				GR	
5º Período	CIC052	Métodos Quantitativos Aplicados em Contab. e Finanças	4	60	60		Estatística II	OB	
	CIC053	Teoria Normativa da Contabilidade	4	60	60		Contabilidade IV	OB	

Carga Optativa - Grupos		12	180	GR
Disciplinas Optativas / Optativas Complementares / Optativas Direcionadas / Grupos de Optativas *****				
CAD001	Tópicos em Administração	2	30	30
CAD009	Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais	4	60	60
CAD029	Tópicos em Administração A	4	60	60
CAD041	Tópicos em Finanças	2	30	30
CAD042	Tópicos em Finanças	4	60	60
CAD048	Comportamento Humano nas Organizações	4	60	60
CAD053	Administração da Produção e Operações	4	60	60
CAD059	Empreendedorismo	4	60	60
CAD077	Instrumentos de Renda Fixa	4	60	60
CAD078	Finanças e Posic. Estrat. de Empresas	4	60	60
CAD118	Pesquisa Operacional em Administração	4	60	60
CAD163	Administração de Recursos Humanos	4	60	60
CAD164	Administração Mercadológica	4	60	60
CAD170	Análise de Sistemas Administrativos	4	60	60
CAD176	Análise de Investimento e Financiamento	4	60	60
CIC005	Contabilidade de Instituições Financeiras	4	60	60
CIC023	Contabilidade Agropecuária	4	60	60
CIC026	Tópicos em Contabilidade A	2	30	30
CIC032	Tópicos em Contabilidade B	4	60	60
CIC033	Ética Geral e Profissional	2	30	30
CIC043	Contabilidade das Profissões Liberais	3	45	45
CIC070	Estágio Curricular Supervisionado I	4	60	30
CIC071	Projeto de Pesquisa em Contabilidade	4	60	60
CIC072	Estágio Curricular Supervisionado II	8	120	0
CIC 073	Relatório de Pesquisa: Monografia	8	120	120
CIC074	Auditoria governamental	2	30	30
CIC075	Contabilidade de Seguros de Previdência Complementar	4	60	60
CIC076	Contabilidade do Terceiro Setor	2	30	30
CIC077	Contabilidade em Moeda Constante	2	30	30
CIC078	Estágio de Enriquecimento Curricular	4	60	60
CIC079	Governança Corporativa	4	60	60
CIC080	Grupo de Estudos	1	15	15
CIC081	Iniciação à Docência	2	30	30
CIC082	Iniciação à Extensão	3	45	45
CIC083	Iniciação à Pesquisa	4	60	60
CIC085	Planejamento e Orçamento das Instituições Públicas	4	60	60
CIC086	Prática de Auditoria	4	60	60
CIC087	Atividade Acadêmica Complementar	1	15	15

CIC088	Participação em Eventos	1	15	15				G9 G9
CIC147	Iniciação a Docência II	2	30	30				G9 G9
CIC148	Iniciação a Docência III	2	30	30				G9 G9
CIC149	Iniciação a Extensão II	3	45	45				G9 G9
CIC150	Iniciação a Pesquisa II	4	60	60				G9 G9
CIC151	Atividade Acadêmica Complementar II	2	30	30				G9 G9
CIC152	Atividade Acadêmica Complementar III	4	60	60				G9 G9
CIC153	Atividade Acadêmica Complementar IV	4	60	60				G9 G9
CIC154	Participação em Eventos II	1	15	15				G9 G9
CIC155	Participação em Eventos III	1	15	15				G9 G9
CIC156	Participação em Eventos IV	1	15	15				G9 G9
CIC157	Participação em Eventos V	1	15	15				G9 G9
CIC158	Participação em Eventos VI	1	15	15				G9 G9
ECN021	Economia Internacional	4	60	60				G3 G9
ECN023	Microeconomia A-III	4	60	60				G3 G9
ECN031	Finanças Internacionais e Desenvolvimento	4	60	60				G9 G9
ECN053	Macroeconomia II	4	60	60				G3 G9
EST010	Controle de Qualidade	4	60	60				G4 G9
EST037	Amostragem	4	60	60				G9 G9
EST038	Métodos Estatísticos de Previsão	4	60	60				G3 G9
LET223	Fundamentos de Libras	4	60	60				G9 G9

ANEXO II – GRADE CURRICULAR DA USP

 Júpiter - Sistema de Graduação

Relação da Grade Curricular

Curso 12033 Bacharelado em Ciências Contábeis

4 Bacharelado em Ciências Contábeis

Currículo 120330004141 (Ativo)

Disciplinas Optativas Oferecidas

	Livres	Disciplina Requisito	Disciplina Conjunto	Créditos		Carga Horária		CE	CP	AACA	Per. Ideal
				Aula	Trab. Tot.	Horária	CE				
EAC0536(2)	Estágio Supervisionado I			1	1	2	45	30			3
				Subtotal:		1	1	2	45	30	
EAC0537(2)	Estágio Supervisionado II	EAC0536(2)	Estágio Supervisionado I	1	1	2	45	30			4
				Subtotal:		1	1	2	45	30	
EAC0541(2)	Estágio Supervisionado III	EAC0537(2)	Estágio Supervisionado II	1	1	2	45	30			5
				Subtotal:		1	1	2	45	30	
EAC0542(2)	Estágio Supervisionado IV	EAC0541(2)	Estágio Supervisionado III	1	1	2	45	30			6
				Subtotal:		1	1	2	45	30	
EAC0224(1)	Ambiente de Negócios no Brasil e Desenvolvimento de Talentos Global	EAC0480(4)	Contabilidade Intermediária I	2	0	2	30	0			7
EAC0225(1)	Mensuração Contábil e Evidenciação			2	0	2	30	0			7
EAC0226(1)	Tomada de Decisão em Contabilidade			2	0	2	30	0			7
EAC0513(1)	Microinformática I			2	0	2	30	0			7
EAC0517(1)	Contabilidade Rural	EAC0328(5)	Contabilidade Avançada	2	0	2	30	0			7
EAC0519(1)	Sistema de Informação para Gestão Econômica de Empresas	EAC0314(3)	Análise de Custos	2	0	2	30	0			7
EAC0520(1)	Controladoria em Logística	EAC0314(3)	Análise de Custos	2	0	2	30	0			7
EAC0521(1)	Auditoria de Sistemas de Informação	EAC0548(2)	Sistemas de Informações Contábeis	2	0	2	30	0			7
EAC0522(2)	Gestão Internacional e Negócios no Brasil	EAC0481(4)	Contabilidade Intermediária II	2	1	3	60	0			7
EAC0524(1)	Sistemas de Informações Empresariais (erp)	EAC0548(2)	Sistemas de Informações Contábeis	2	0	2	30	0			7
EAC0525(1)	Tópicos de Análise de Projetos	EAC0516(2)	Planejamento Estratégico e Orçamento Empresarial	2	0	2	30	0			7
EAC0528(1)	Teoria das Restrições e a Contabilidade de Ganhos	EAC0314(3)	Análise de Custos	2	0	2	30	0			7
EAC0529(1)	Tópicos de Contabilidade Gerencial	EAC0314(3)	Análise de Custos	2	0	2	30	0			7
EAC0530(1)	Gestão e Planejamento Tributário	EAC0309(1)	Contabilidade Tributária	2	0	2	30	0			7
EAC0531(1)	Metodologia e Relatórios de Auditoria	EAC0401(3)	Auditoria e Perícia	2	0	2	30	0			7
EAC0533(1)	Contabilidade do Terceiro Setor	EAC0481(4)	Contabilidade Intermediária II	2	0	2	30	0			7
EAC0534(1)	Controladoria na Gestão Pública	EAC0453(3)	Contabilidade Governamental	2	0	2	30	0			7
EAC0535(1)	Governança Corporativa	PST0391(2)	Liderança e Comportamento Humano	2	0	2	30	0			7
EAC0538(2)	Estudos Complementares I			2	0	2	30	0			7
EAC0539(2)	Estudos Complementares II			2	0	2	30	0			7
EAC0540(1)	Gestão Estratégica de Custos	EAC0314(3)	Análise de Custos	2	0	2	30	0			7
EAC0543(1)	Contabilidade Internacional Avançada	EAC0518(3)	Tópicos de Contabilidade Internacional	2	0	2	30	0			7
EAC0544(1)	Estágio Supervisionado V	EAC0542(2)	Estágio Supervisionado IV	1	1	2	45	30			7
EAC0546(1)	Contabilidade de Instituições Financeiras	EAC0420(2)	Mercado Financeiro	4	0	4	60	0			7
EAC0552(1)	Contabilidade de Cooperativas	EAC0328(5)	Contabilidade Avançada	2	0	2	30	0			7

Relação da Grade Curricular

Curso 12033 Bacharelado em Ciências Contábeis

4 Bacharelado em Ciências Contábeis

Curriculo 120330004141 (Ativo)

Disciplinas Oportativas Oferecidas

Disciplina	Livres	Disciplina Requisito	Disciplina Conjunto	Créditos		Carga Horária	CE	CP	AAÇA	Per. Ideal
				Aula Trab.	Tot.					
EAC0553(1)	Balanco Social	EAC0481(4)	Contabilidade Intermediária II	2	0	2	30	0		7
EAC0557(1)	Solução de Problemas em Controle Gerencial	EAC0314(3)	Análise de Custos	2	1	3	60	0		7
EAC0560(1)	Estudos Complementares III			2	0	2	30	0		7
Subtotal:				57	3	60	945	30		
DCO0414(1)	Direito Empresarial II	DCO0219(1)	Direito Empresarial I	2	0	2	30	0		8
EAC0514(1)	Microinformática II	EAC0513(1)	Microinformática I	2	0	2	30	0		8
EAC0545(1)	Estágio Supervisionado VI	EAC0544(1)	Estágio Supervisionado V	1	1	2	45	30		8
Subtotal:				5	1	6	105	30		
Total:				66	8	74	1230	180		
EAC0106(4)	Contabilidade Introdutória			8	0	8	120	0		1
EAC0217(3)	Matemática Financeira			4	0	4	60	0		1
EAD0610(1)	Fundamentos de Administração			4	0	4	60	0		1
EAE0110(6)	Fundamentos de Microeconomia			4	0	4	60	0		1
Subtotal:				20	0	20	300			
DFD0152(1)	Instituições de Direito			2	0	2	30	0		2
EAC0480(4)	Contabilidade Intermediária I	EAC0106(4)	Contabilidade Introdutória	4	0	4	60	0		2
EAC0497(3)	Metodologia da Pesquisa Aplicada à Contabilidade			2	0	2	30	0		2
EAE0111(6)	Fundamentos de Microeconomia	EAE0110(6)	Fundamentos de Microeconomia	4	0	4	60	0		2
MAE0219(3)	Introdução à Probabilidade e a Estatística I			4	0	4	60	0		2
MAT0103(3)	Matemática para Administração e Contabilidade			4	0	4	60	0		2
Subtotal:				20	0	20	300			
DCO0219(1)	Direito Empresarial I	DFD0152(1)	Instituições de Direito	2	0	2	30	0		3
EAC0206(3)	Contabilidade de Custos	EAC0106(4)	Contabilidade Introdutória	4	0	4	60	0		3
EAC0305(1)	Contabilidade e Legislação Tributária	DFD0152(1)	Instituições de Direito	2	0	2	30	0		3
EAC0420(2)	Mercado Financeiro	EAC0217(3)	Matemática Financeira	4	0	4	60	0		3
EAC0481(4)	Contabilidade Intermediária II	EAC0480(4)	Contabilidade Intermediária I	4	0	4	60	0		3
MAE0229(3)	Introdução à Probabilidade e a Estatística II	MAE0219(3)	Introdução à Probabilidade e a Estatística I	4	0	4	60	0		3
Subtotal:				20	0	20	300			
EAC0309(1)	Contabilidade Tributária	EAC0305(1)	Contabilidade e Legislação Tributária	4	0	4	60	0		4
EAC0314(3)	Análise de Custos	EAC0206(3)	Contabilidade de Custos	4	0	4	60	0		4
EAC0328(5)	Contabilidade Avançada	EAC0481(4)	Contabilidade Intermediária II	4	0	4	60	0		4
EAC0511(2)	Administração Financeira	EAC0420(2)	Mercado Financeiro	4	0	4	60	0		4
EAC0515(2)	Métodos Quantitativos I	MAE0229(3)	Introdução à Probabilidade e a Estatística II	2	0	2	30	0		4
EAD0541(3)	Fundamentos de Marketing	EAD0610(1)	Fundamentos de Administração	2	0	2	30	0		4
Subtotal:				20	0	20	300			
DTB0332(1)	Legislação Social	DFD0152(1)	Instituições de Direito	2	0	2	30	0		5
Subtotal:				20	0	20	300			
DTB0332(1)	Legislação Social	DFD0152(1)	Instituições de Direito	2	0	2	30	0		5
EAC0202(3)	Análise das Demonstrações Contábeis	EAC0328(5)	Contabilidade Avançada	2	0	2	30	0		5
EAC0451(3)	Teoria da Contabilidade	EAC0328(5)	Contabilidade Avançada	2	0	2	30	0		5
EAC0453(3)	Contabilidade Governamental	EAC0328(5)	Contabilidade Avançada	2	0	2	30	0		5
EAC0516(2)	Planejamento Estratégico e Orçamento Empresarial	EAC0314(3)	Análise de Custos	2	0	2	30	0		5
EAC0526(2)	Gestão de Riscos e Investimentos	EAC0511(2)	Administração Financeira	2	0	2	30	0		5
EAC0547(2)	Métodos Quantitativos II	EAC0515(2)	Métodos Quantitativos I	2	0	2	30	0		5
EAC0548(2)	Sistemas de Informações Contábeis			4	0	4	60	0		5

Relação da Grade Curricular

Curso 12033 Bacharelado em Ciências Contábeis
4 Bacharelado em Ciências Contábeis

Currículo 120330004141 (Ativo)
Disciplinas em Sequência Aconselhada

Obrigatórias	Disciplina Requisito	Disciplina Conjunta	Créditos		Carga Horária			Per. Ideal
			Aula Trab.	Tot.	CE	CP	AACA	
EAC0548(2)	Sistemas de Informações Contábeis EAC0481(4)	Contabilidade Intermediária II	4	0	4	60	0	5
PST0391(2)	Liderança e Comportamento Humano EAD0510(1)	Fundamentos de Administração	2	0	2	30	0	5
Subtotal:			20	0	20	300	0	
EAC0401(3)	Auditoria e Perícia EAC0548(2)	Sistemas de Informações Contábeis	4	0	4	60	0	6
EAC0510(2)	Ética Geral e Profissional		2	0	2	30	0	6
EAC0512(2)	Controladoria EAC0516(2)	Planejamento Estratégico e Orçamento Empresarial	4	0	4	60	0	6
EAC0518(3)	Tópicos de Contabilidade Internacional EAC0202(3)	Análise das Demonstrações Contábeis	2	0	2	30	0	6
EAC0532(2)	Noções de Atuação para Contadores MAE0229(3)	Introdução à Probabilidade e a Estatística II	2	0	2	30	0	6
EAC0570(1)	Avaliação de Empresas EAC0202(3) EAC0526(2)	Análise das Demonstrações Contábeis Gestão de Riscos e Investimentos	2	0	2	30	0	6
EAD0521(1)	Comportamento Organizacional PST0391(2)	Liderança e Comportamento Humano	4	0	4	60	0	6
Subtotal:			20	0	20	300	0	
EAC0506(3)	Trabalho de Conclusão do Curso I EAC0497(3)	Metodologia da Pesquisa Aplicada à Contabilidade	2	6	8	210	0	7
EAC0580(1)	Jogos de Empresas I EAC0202(3) EAC0512(2)	Análise das Demonstrações Contábeis Controladoria	4	0	4	60	0	7
Subtotal:			6	6	12	270	0	
EAC0507(3)	Trabalho de Conclusão do Curso II EAC0506(3)	Trabalho de Conclusão do Curso I	2	6	8	210	0	8
EAC0581(1)	Jogos de Empresas II EAC0580(1)	Jogos de Empresas I	2	0	2	30	0	8
Subtotal:			4	6	10	240	0	
Total:			130	12	142	2310	0	

/H/HQD/ &(&DJDKRU UDGH/ VWJIR &3 &DJDKRU UDGH3U WFDVFRP R&FP SFOQW/&XUEXDUH/ \$S&S &DJDKRU UDGH\$WGDGH/
Acadêmico-Científico-Cultural.

d_jupiter_rl_9_cri_grade

USP/DI - 14/04/2014 13:16:13 - Pag. 4/5

Relação da Grade Curricular

Curso 12033 Bacharelado em Ciências Contábeis
4 Bacharelado em Ciências Contábeis

Currículo 120330004141 (Ativo)

Informações Básicas do Currículo (Informações retiradas da Tela Curso/Currículo)

DATA Início 01/01/2014 DURAÇÃO Ideal 8 semestres
Fim Mínima 8 semestres
CARGA HORÁRIA Máxima 14 semestres

Obrigatória	Optativa Eletiva	Optativa Livre	Total Geral:
Aula 1950 horas	Aula 0 horas	Aula 450 horas	
Trabalho 360 horas	Trabalho 0 horas	Trabalho 0 horas	
Subtotal 2310 horas	Subtotal 0 horas	Subtotal 450 horas	2760 horas

Informações Específicas

No Bacharelado em Ciências Contábeis são exigidas 3000 (três) mil horas que serão integralizadas por meio de atividades acadêmicas obrigatórias, denominadas Atividades Acadêmicas Complementares (AACs).

Entender-se-á como Atividade Acadêmica Complementar (AAC) as atividades ligadas à formação acadêmica do aluno e que sejam suplementares aos conteúdos ministrados nas disciplinas constantes do currículo do Curso de Graduação em Ciências Contábeis. As AACs correspondem a 240 (duzentas e quarenta) horas que serão distribuídas em 4 (quatro) disciplinas semestrais distintas de 60 (sessenta) horas cada, a serem desenvolvidas ao longo de todo o Curso de Graduação.

Para integralização curricular, o aluno deverá cumprir o número de horas fixadas para as AACs no currículo de seu curso, através da participação em:

- I – Atividades de ensino;
- II – Atividades de pesquisa;
- III – Atividades de extensão.

A carga horária a ser considerada como AAC, por atividade, deve respeitar os limites constantes no regulamento previsto pela Comissão Coordenadora de Cursos do Departamento de Contabilidade e Atuação.

/H/HQD/ &(&DJDKRU UDGH/ VWJIR &3 &DJDKRU UDGH3U WFDVFRP R&FP SFOQW/&XUEXDUH/ \$S&S &DJDKRU UDGH\$WGDGH/
Acadêmico-Científico-Cultural.

d_jupiter_rl_9_cri_grade

USP/DI - 14/04/2014 13:16:13 - Pag. 5/5

ANEXO III – GRADE CURRICULAR DO MACKENZIE

Graduação - São Paulo

Ciências Contábeis - Estrutura Curricular

1ª Etapa				
Código da Disciplina	Nome da Disciplina	Carga Horária	Tipo	
33021521	Introdução Contabilidade I a	4	obrigatória	
10021515	Matemática I	4	obrigatória	
18021514	Teoria Básica da Administração	4	obrigatória	
29021537	Instituições de Direito	4	obrigatória	
04121031	Sociologia das Organizações	4	obrigatória	
25021044	Microeconomia I	4	obrigatória	
09221069	Comunicação e Expressão	4	obrigatória	
2ª Etapa				
Código da Disciplina	Nome da Disciplina	Carga Horária	Tipo	
33022542	Introdução à Contabilidade II	4	obrigatória	
10022511	Matemática II	4	obrigatória	
10022554	Matemática Financeira	4	obrigatória	
25022539	Introdução à Macroeconomia	4	obrigatória	

18022510		Teoria da Administração Contemporânea	4	obrigatória
24022039		Direito Social e Trabalhista	4	obrigatória
04022051		Ética e Cidadania	4	obrigatória
3ª Etapa				
Código da Disciplina	da	Nome da Disciplina	Carga Horária	Tipo
33023565		Contabilidade Intermediária I	4	obrigatória
03023702		Direito Tributário	4	obrigatória
10023569		Estatística I	4	obrigatória

33023069		Metodologia de Pesquisa Científica	4	obrigatória
33023530		Contabilidade de Custos	4	obrigatória
04123042		Cenários Geopolíticos	4	obrigatória
25023063		Microeconomia II	4	obrigatória
4ª Etapa				
Código da Disciplina	da	Nome da Disciplina	Carga Horária	Tipo
33024537		Contabilidade Intermediária II	4	obrigatória
24024201		Direito Comercial	4	obrigatória
33024529		Contabilidade Tributária I	4	obrigatória

33024073	Análise de Custos	4	obrigatória
10024549	Estatística II	4	obrigatória
33024091	Metodologia da Pesquisa Qualitativa em Contábeis	4	obrigatória
18024076	Comportamento Organizacional	4	obrigatória
5ª Etapa			
Código da Disciplina	Nome da Disciplina	Carga Horária	Tipo
33025010	Gestão Estratégica de Custos	4	Obrigatória
33025568	Elaboração das Demonstrações Contábeis	4	Obrigatória
25025041	Mercado Financeiro e de Capitais	4	Obrigatória
18025064	Finanças Corporativas I	4	Obrigatória
18025714	Sistemas de Informação Gerencial	4	Obrigatória
33025029	Teoria da Contabilidade I	4	Obrigatória
33025584	Contabilidade Tributária II	4	Obrigatória
6ª Etapa			
Código da Disciplina	Nome da Disciplina	Carga Horária	Tipo
18026168	Planejamento Estratégico	4	obrigatória

18026176	Finanças Corporativas II	4	obrigatória
33026017	Tópicos Especiais em Contabilidade Gerencial	4	obrigatória
33026114	Contabilidade Pública	4	obrigatória
33026513	Contabilidade das Instituições Financeiras	4	obrigatória
33026610	Análise das Demonstrações Financeiras	4	obrigatória
33026025	Teoria da Contabilidade II	4	obrigatória

7ª Etapa			
Código da Disciplina	Nome da Disciplina	Carga Horária	Tipo
18027091	TGI I	2	obrigatória
33027013	Metodologia da Pesquisa Quantitativa em Contabilidade	4	obrigatória
33027633	Auditoria	4	obrigatória
18027180	Planejamento e Controle Orçamentário	4	obrigatória
33027625	Avaliação de Empresas	4	obrigatória
18027199	Finanças Corporativas III	4	obrigatória

25027638	Economia Brasileira	4	obrigatória
33027651	Contabilidade Avançada	4	obrigatória
8ª Etapa			
Código da Disciplina	Nome da Disciplina	Carga Horária	Tipo
33028011	Contabilidade Atuarial	4	obrigatória
33028109	Controladoria	4	obrigatória
33028117	Contabilidade Atividades Específicas para	4	obrigatória
33028591	Perícia Contábil	4	obrigatória
Disciplina	Nome da Disciplina	Horária	Tipo
33028011	Contabilidade Atuarial	4	obrigatória
33028109	Controladoria	4	obrigatória
33028117	Contabilidade Atividades Específicas para	4	obrigatória
33028591	Perícia Contábil	4	obrigatória
33028621	Contabilidade Internacional	4	obrigatória
33028028	Ética Profissional para Contadores	2	obrigatória
33028036	Tópicos Especiais em Contabilidade Financeira	2	obrigatória

ANEXO IV – ANÁLISE DE DESEMPENHO



Av. Fagundes Filho, 145, conj. 27
Vila Monte Alegre - São Paulo
CEP - 04304-010
Tel.: (11) 5584 7576
Fax: (11) 5584 7946

► TREINAMENTO - Desenvolvimento Humano > Comunicação e Negociação > Elaboração de Relatórios Gerenciais

Comunicação e Negociação

Elaboração de Relatórios Gerenciais [DHCN07]

Objetivo do treinamento

- **Apresentar** conceitos e fundamentos para a elaboração e análise de relatórios gerenciais e uma orientação adicional para relatórios operacionais e técnicos.
- **Apresentar** metodologia sistêmica para a elaboração e análise de relatórios gerenciais, considerando-se as análises, as conclusões e as recomendações.
- **Exercitar** a prática de elaboração de relatórios gerenciais, focando dois tipos distintos e usuais de relatório gerencial - um com conteúdo numérico e outro com conteúdo não numérico.
- **Possibilitar** a análise crítica dos relatórios trazidos pelos participantes, de modo a perceberem os pontos fortes e as oportunidades de melhorias.

Conteúdo Programático

Módulo I: Relatórios Gerenciais

- Conceituação de relatório
- Os quatro tipos principais de relatório
- Reflexões sobre relatório gerencial
- Excelência e relatório gerencial
- Requisitos do relatório gerencial
- Traço comum nos relatórios gerenciais
- Orientações para um bom relatório gerencial

Módulo II: Processo Decisório

- Processos sistemáticos
- Ciclo decisório
- Natureza do conhecimento científico
- Fluxo do processo decisório
- Relatório gerencial com base no processo decisório

Módulo III: Raciocínio Piramidal

- Importância da estrutura piramidal em relatórios gerenciais
- Raciocínio descendente e ascendente
- Regras da estrutura piramidal
- Uso da lógica no raciocínio piramidal
- Abordagem indutiva e dedutiva
- Evidência e inferência - a busca da verdade
- Fluxo introdutório - padrão clássico da narrativa
- Sumário da estrutura piramidal

Módulo IV: Gestão Empresarial

- Estrutura da gestão organizacional
- Avaliação de desempenho e resultado
- Representação gráfica de desempenho e resultado
- Regras para priorização - variáveis dependentes e independentes
- Indicadores globais e operacionais da empresa

Módulo V: Tratamento de Dados

- Reclamações comuns dos executivos
- Pensamento e raciocínio estatístico
- Importância da estatística na transformação dos dados
- Estatística descritiva - representação gráfica
- Estatística indutiva - processo decisório
- Orientação básica para tratamento de contínuos e discretos

Módulo VI: Passos do Relatório

- Estrutura lógica de relatório gerencial
- Necessidade de relatórios - relatório gerencial
- Passos sistêmicos para elaboração de relatório gerencial

Módulo VII: Tipos de Relatórios

- Essência do relatório gerencial
- Essência do relatório técnico
- Essência do relatório operacional
- Essência do relatório acadêmico
- Comparação entre os quatro tipos principais de relatórios

Módulo VIII: Relatório Operacional

- Características do relatório operacional
- Diferenças do relatório gerencial com o relatório operacional
- Principais tipos de relatórios operacionais
- Estrutura típica do relatório operacional
- Transformação do relatório operacional em relatório gerencial

Módulo IX: Dicas para Relatório*

- Compreensão dos leitores e objetivos
- Estratégias para a escrita
- Agrupamento das informações
- Ordenação das idéias
- Concentração no conteúdo e forma
- Concentração na clareza e precisão
- Avaliação final do relatório

Módulo X: Desenvolvimento do Texto*

- Padrão de redação para textos claros e objetivos
- Recomendações para desenvolvimento do texto
- Dicas para desenvolvimento do texto

Módulo XI: Prática de Relatórios

- Elaboração de relatório gerencial - dados numéricos
- Elaboração de relatório gerencial - dados não numéricos
- Transformação do relatório operacional em relatório gerencial
- Análise crítica dos relatórios trazidos pelos participantes

* Módulos Informativos.

Metodologia de Trabalho

Apresentação socrática dos conceitos, fundamentos e metodologia com aplicação prática de elaboração de relatórios gerenciais de situações trazidas pelo Apresentador, bem como análise dos relatórios trazidos pelos participantes.

Duração do Evento

16 horas

Pré-requisito

Desejável conhecimento de estatística básica e contabilidade gerencial (elementar), métodos racionais de análise e solução de problemas e vivência (noção) da área organizacional de uma empresa.

Público-alvo

Todos os profissionais da empresa que necessitam aprimorar a habilidade em elaboração e análise de relatórios gerenciais.

ANEXO V – ATENDIMENTO AO CLIENTE INTERNO



Atendimento ao Cliente Interno

Objetivos:

- Aprimorar as competências dos profissionais que atuam no atendimento aos clientes internos.
- Desenvolver habilidades necessárias para se relacionar com o cliente em situações de conflito.

Metodologia:

Exposição oral dialogada, exercícios em grupos, estudos de caso extraídos de situações do dia a dia dos participantes e reflexão induzida.

Conteúdo Programático:

- Fundamentos e princípios das relações com os clientes internos;
- O processo de atendimento: encaminhamento e tratamento;
- Validade no atendimento;
- Valores tangíveis e intangíveis;
- Os quatro anéis do atendimento;
- Relação entre expectativas e resultados;
- Tipos de relacionamento com os clientes;
- Relações de poder – simetria e assimetria nas relações;
- A influência do poder no atendimento;
- Entendendo a teoria da comunicação e seu impacto no atendimento ao cliente interno;
- Como dar instruções com objetividade e clareza;
- Melhorando o relacionamento: conhecer diferentes estilos comunicativos: entusiasta, impulsionador, afável e analítico;
- Assertividade: o bom uso das palavras e a adequação do vocabulário para evitar resistências;
- Empatia e escuta ativa;
- A construção da percepção;
- A importância de saber diferenciar: fato x opinião x suposição;
- Percebendo sinais de conflito;
- Argumentação em situações de conflitos: o uso e a força dos argumentos;
- Resolução de Conflitos – como contornar objeções.

ANEXO VI – VISÃO GENERALISTA

Formação de controller

EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

ADVANCED PROGRAM

MBA EXECUTIVO

PÓS-GRADUAÇÃO

EDUCAÇÃO EXECUTIVA

SEMINÁRIOS

Este curso prepara você para


- ▶ Atuar na gestão financeira e de controladoria maximizando a rentabilidade da empresa e tendo em vista a geração de valor da empresa no longo prazo.
- ▶ Compreender os fundamentos de macroeconomia e mercado financeiro, visando ao entendimento sobre o ambiente dos negócios e seus riscos.
- ▶ Analisar a performance econômico-financeira de empresas com base na leitura, compreensão e análise de seus demonstrativos financeiros.
- ▶ Utilizar os conceitos e técnicas da matemática financeira nos negócios.
- ▶ Avaliar a viabilidade econômico-financeira de projetos de investimentos.
- ▶ Elaborar o planejamento e orçamento de empresas e gerenciar o capital de giro, com foco em maximizar o retorno e controlar riscos de fluxo de caixa.

Objetivos

Oferecer aos participantes os conceitos, as ferramentas e os instrumentos para atuação na função de controller. Objetiva-se que os participantes, ao final do curso, estejam aptos a compreender os objetivos estratégicos da empresa, desenvolver modelos de apuração de performance, acompanhar o resultado previsto vs. o orçado e a viabilidade de investimento e decisões. O curso é baseado nas teorias de finanças e casos práticos.


Público-alvo


Profissionais que pretendem ocupar a função de controller, ou já atuantes na área que precisam reciclar seus conhecimentos, e outros interessados nas funções e atividades de controladoria.

 CARGA HORÁRIA
88 horas


UNIDADE JARDINS


TURMA 25 | 1ª Semestre

 Início: 11/abr/2015

 Sábado, 8h30-17h30

TURMA 27 | 2ª Semestre

 Início: 24/ago/2015

 Segunda e quarta, 18h40-22h30

SAINT PAUL EAD

Turma 27 também disponível no

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

Módulo 1

- 1. Cenário econômico:** variáveis e conceitos fundamentais – PIB, emprego, inflação, juros, câmbio, setor externo, dívida, outras variáveis; políticas econômicas – política fiscal, monetária, cambial, comercial e outras; cenários, tendências e análises.
- 2. Cálculo financeiro das tesourarias e análise de investimentos:** valor do dinheiro no tempo; regimes de capitalização; taxas de juros e do mercado financeiro; títulos; análise da viabilidade de investimentos, noções de estrutura de capital.


Módulo 2


- 3. Análise de demonstrativos financeiros:** Balanço Patrimonial – rubricas e decisões de investimentos e financiamentos; Demonstração de Resultados – resultados, rentabilidade, margens e qualidade dos lucros; Demonstração dos Fluxos de Caixa – perfil dos fluxos de caixa, variações, características e magnitude; análise de riscos de CP e LP; estudos de caso com empresa de capital aberto.
- 4. Estratégia:** diagnóstico da atratividade; posicionamento estratégico; identificação das principais forças competitivas; estratégias de posicionamento e diferenciação; direcionamento estratégico; criação do mapa estratégico.


Módulo 3

- 5. Planejamento e orçamento:** relação entre planejamento, orçamento e controle; tendências do orçamento; orçamentos operacionais e financeiro; construção do orçamento anual; orçamento e controle de caixa; capital de giro; alavancagens; processos orçamentários; processo de controle – orçado vs. realizado.

INSCREVA-SE

 +55 (11) 3513-6901

 educacional@saintpaul.com.br

 www.saintpaul.com.br

Formação de controller – Avançado

Este curso prepara você para


- ▶ Atuar estrategicamente e em alto nível na gestão financeira e na controladoria de empresas, maximizando a rentabilidade, tendo em vista a geração de valor no longo prazo.
- ▶ Entender as normas internacionais de contabilidade (IFRS), as implicações nas demonstrações contábeis dos eventos de evidenciação e conversão, e as diferenças em relação aos CPCs.
- ▶ Compreender os fundamentos do planejamento tributário e o contexto da tributação para empresas no Brasil, abordando os principais tributos diretos e indiretos incidentes.
- ▶ Gerenciar e controlar custos com excelência, compreendendo as diferentes classificações, terminologias e direcionadores, os diferentes métodos de custeio e gestão de custos.
- ▶ Analisar e desenvolver indicadores e mapas estratégicos com o intuito de compreender as perspectivas do negócio, inclusive fazendo uso da ferramenta *BSC*

Objetivos

Oferecer aos participantes os conceitos, ferramentas e instrumentos associados à gestão avançada da controladoria dos negócios. Serão abordados tópicos de contabilidade societária internacional, principais impostos e o planejamento tributário, gestão estratégica de custos e formação de preços à luz da visão estratégica, e com a aplicação de gestão estratégica de indicadores com base na ferramenta *BSC*.


Público-alvo


Profissionais atuantes na Controladoria de empresas, que tenham interesse em aprofundar o entendimento sobre a gestão financeira estratégica dos negócios e sobre tópicos avançados de controladoria. Alunos que já tenham cursado o Programa de Formação de Controller, ou que já tenham os conhecimentos fundamentais lá apresentados e outros interessados nos aspectos avançados da Controladoria nas emoesas.

 CARGA HORÁRIA
64 horas

 UNIDADE JARDINS

TURMA 12 | 2º Semestre


 Início: 20/out/2015


 Terça e quinta, 18h30-22h30


CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

- 1. Contabilidade Financeira Internacional (IFRS):** panorama do ambiente regulatório internacional e local, conceitos gerais sobre elaboração de demonstrações financeiras, avaliação, reconhecimento e mensuração de ativos e passivos, adoção inicial das normas internacionais de contabilidade: CPC 37, utilização de exemplos reais de empresas de capital aberto.
- 2. Planejamento e direito tributário:** definição de direito tributário, tributo e norma jurídica tributária, princípios constitucionais tributários, classificação jurídica dos tributos, interpretação da norma jurídica tributária; elisão versus evasão fiscal; recomendações para a prática de planejamento tributário; imunidades, não incidência, isenção e alíquotas 0%, introdução aos tributos sobre vendas, introdução aos tributos sobre os resultados, simples nacional, regime tributário de transição (RTT).
- 3. Gestão estratégica de custos:** a importância da gestão de custos nas empresas: custos versus rentabilidade, principais terminologias usadas em custos, as diferentes classificações de custos, entendimento dos drivers de custos, principais critérios e métodos de custeio, tomada de decisões com base em elementos de custeio, o uso do custeio ABC como ferramenta de otimização de custos.
- 4. Gestão estratégica de indicadores – implementação estratégica com uso de BSC:** a evolução do conceito de estratégia, mapas estratégicos, indicadores estratégicos, definição de metas.

INSCREVA-SE

 +55 (11) 3513-6901

 educacional@saintpaul.com.br

 www.saintpaul.com.br

EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

ADVANCED PROGRAM

MBA EXECUTIVO

PÓS-GRADUAÇÃO

EDUCAÇÃO EXECUTIVA

SEMINÁRIOS

ANEXO VII – RACIOCÍNIO LÓGICO

O **Raciocínio Lógico** é fundamental na **tomada de decisões** em situações do cotidiano, bem como na construção e desenvolvimento de uma boa **argumentação**. Praticar o **Raciocínio Lógico** reforça a capacidade mental e colabora para o desenvolvimento do **Quociente de Inteligência (QI)**.

Além da grande importância que exerce no dia a dia, o **Raciocínio Lógico** ganhou grande popularidade em função dos **Concursos Públicos**. Grande parte dos Concursos Públicos exigem conhecimentos em raciocínio lógico, aumentando ainda mais a importância desta matéria.

Contemplando essas questões, o **Cursos 24 Horas** oferece o **Curso de Introdução ao Raciocínio Lógico**, que engloba diversos **conceitos básicos** de Raciocínio Lógico, como proposições, premissas, a construção de tabelas verdade, entre outros para você aplicar em diversas ocasiões, como no seu dia a dia e nas provas de concursos públicos.

Aprenda tudo por meio de vídeo-aulas dinâmicas e interativas, com um tutor virtual, exemplos e exercícios. Você também pode baixar as apostilas do curso para arquivar e/ou imprimir. Ao final, **receba o seu Certificado de Conclusão em casa**, sem custo adicional.

Os principais tópicos do Curso de Raciocínio Lógico são:

Unidade 1 – Introdução ao Raciocínio Lógico

- ➔ Conceitos do Raciocínio Lógico
- ➔ Premissas, Inferências, Conclusão e Argumentos
- ➔ Proposições
- ➔ Conectivos Lógicos
- ➔ Cálculo Proposicional
- ➔ Tabelas Verdade

Unidade 2 - Associações Analíticas de Raciocínio

- ➔ Tautologia
- ➔ Equivalências Tautológicas
- ➔ Contradição
- ➔ Contingência
- ➔ Diagramas Lógicos
- ➔ Silogismo

Unidade 3 - Lógica de Argumentação

- ➔ Validade de um Argumento
- ➔ Argumentos Dedutivos e Indutivos
- ➔ Argumentos Dedutivos Válidos
- ➔ Argumentos Dedutivos não Válidos
- ➔ Equivalências
- ➔ Conclusão

ANEXO VIII – CONTROLE INTERNO

Educação Executiva
Governança Corporativa e Compliance

Insper

Instituto de Ensino e Pesquisa

Características

Estrutura

Corpo Docente

Experiência Insper

Investimento

Inscrição

TÓPICOS ABORDADOS

1. Cenário macro econômico, político e empresarial brasileiro;

2. Governança Corporativa;

2.1. Definição e origem;

2.2. Marcos históricos;

2.3. O papel do IBGC e os temas de fronteira;

2.4. O mito do alto custo na implantação, a influencia dos investidores externos e o fomento do mercado de capitais;

2.5. Desconfiança e rejeição x inovação necessária: a conscientização para um diferencial competitivo.

3. Compliance;

3.1. Contextualização histórica: o cenário internacional e sua chegada ao Brasil;

3.2. Disseminação da cultura do Compliance;

3.3. Implementação da área;

3.4. Formação do time;

3.5. Mapeamento e monitoração;

3.6. Comunicação e treinamento;

3.7. Dê voz a todos;

3.8. Calibração das condutas;

3.9. Avaliação e evolução;

3.10. Prove que você tem um programa;


3.11. Relacionamento com funcionários públicos e comportamentos oportunistas: o combate à corrupção;

3.11.1. FCPA, UK Bribery Act e PL 6826/2010: pontos em comum.

3.12. A prevenção e a lavagem de dinheiro: pontos críticos e aspectos polêmicos.

4. As consequências da ausência de um sistema de governança e de um programa de compliance.

4.1. O peso da responsabilidade dos administradores e compliance officers e os riscos envolvidos: como mitigar a alegação de domínio dos fatos?



4
◀ ▶

ANEXO IX – GESTÃO DE PROJETOS

Técnicas de Gerência de Projetos

Pré-requisito: Nenhum

Início do curso: 19/10/2015

Período de inscrição: até 28/09/2015

Carga horária: 30 horas

Alerta de inscrição: Avise-me

Duração: 9 semanas

[Inscreva-se](#)

Contatos: (21) 3799-6676 ou (11) 3799-3494 | contatofgvonline@fgv.br

[Apresentação](#) · [Conteúdo](#) · [Metodologia](#) · [Professor Autor](#) · [Avaliação da Aprendizagem](#) · [Valor do Investimento](#)

Conteúdo

Unidade 1 - planejamento e gerenciamento
 Unidade 2 - processo de coletar requisitos
 Unidade 3 - definição do escopo
 Unidade 4 - criação da EAP
 Unidade 5 - verificação do escopo
 Unidade 6 - controle do escopo

Módulo 2 - Gerenciamento do tempo
 Unidade 1 - processos de planejamento
 Unidade 2 - definição das atividades
 Unidade 3 - processo de sequenciamento de atividades
 Unidade 4 - processo de estima de recursos
 Unidade 5 - processo de estimar a duração das atividades
 Unidade 6 - processo de elaboração de cronograma
 Unidade 7 - processo de controle de cronograma

Módulo 3 - Gerenciamento de custos do projeto
 Unidade 1 - estimativa de custos
 Unidade 2 - orçamento
 Unidade 3 - controle de custos

Módulo 4 - Gerenciamento de riscos
 Unidade 1 - tratamento dos riscos
 Unidade 2 - planejamento do gerenciamento de riscos
 Unidade 3 - identificação de riscos
 Unidade 4 - análise qualitativa de riscos
 Unidade 5 - realizar a análise quantitativa de riscos
 Unidade 6 - planejamento de respostas aos riscos
 Unidade 7 - monitoramento e controle de riscos