UNIVERSIDADE ESTADUAL DO SUDOESTE DA BAHIA – UESB
DEPARTAMENTO CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – DCSA
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

GISELY ANDRADE FERREIRA

A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS BACHARÉIS EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS DE VITÓRIA DA CONQUISTA: EGRESSOS DA UESB COMO FONTE DE INFORMAÇÃO.

VITÓRIA DA CONQUISTA, 2012.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO SUDOESTE DA BAHIA – UESB
DEPARTAMENTO CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – DCSA
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

GISELY ANDRADE FERREIRA

A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS BACHARÉIS EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS DE VITÓRIA DA CONQUISTA: EGRESSOS DA UESB COMO FONTE DE INFORMAÇÃO.

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Sociais Aplicada (DCSA) como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB).

Área de concentração: Controladoria

Orientador: Prof. Flávio José Dantas da Silva

VITÓRIA DA CONQUISTA, 2012

GISELY ANDRADE FERREIRA

A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS BACHARÉIS EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS DE VITÓRIA DA CONQUISTA: EGRESSOS COMO FONTE DE INFORMAÇÃO.

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Sociais Aplicada (DCSA) como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB).

Área de concentração: Controladoria

Orientador: Prof. Flávio José Dantas da Silva

Vitoria da Conquista, 10 de setembro de 2012.

BANCA EXAMINADORA

_____

Prof. Flávio José Dantas da Silva

Orientador

_____

Prof. Ms. Jorge Luiz Santos Fernandes

Membro

_____

Prof. Ms. Mário Augusto Carvalho Viana

Membro

À sociedade baiana por financiar meus estudos; e à minha filha, Lara, por ensinar-me o verdadeiro significado da dedicação e do amor.

F441i Ferreira, Gisely Andrade.
A importância da controladoria para o desenvolvimento profissional dos bacharéis de Ciências Contábeis de Vitória da Conquista: egressos da UESB como fonte de afirmação / Gisely Andrade Ferreira, 2012.
50f.

Orientador (a): Flavio José Dantas da Silva.
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, Vitória da Conquista, 2012.
1. Controladoria. 2. Ciências contabéis – Estudo e ensino. 3. Mercado de trabalho - Egresso. I. Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia. II. Silva, Flavio José Dantas da Silva. III. T.

CDD: 658.151

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ser um Pai zeloso, fonte inesgotável de sabedoria, que em Sua infinita grandeza me conduziu a este momento.

Ao professor e orientador Flávio Dantas, pelo apoio e encorajamento contínuos na pesquisa; à Márcia Mineiro pelo exemplo incomparável de amor e dedicação na formação acadêmica dos novos profissionais de contabilidade, inclusive a minha; e aos demais mestres da casa.

À minha família, base incondicional para o meu sucesso, em especial aos que estiveram mais próximos acreditando na possibilidade deste momento.

Aos meus colegas da faculdade, especialmente Nayara e Sonilda, tanto pela troca de conhecimento como pelas resenhas. Aos meus chefes e colegas de trabalho, que foram peças fundamentais para o meu desenvolvimento profissional e acadêmico.

Aos egressos do curso de ciências contábeis, alvos desta pesquisa, por disponibilizarem seu tempo fornecendo informações para a coleta de dados.

Enfim, àqueles que mesmo invisíveis aos meus olhos tornaram-se essenciais para o desenvolvimento desta pesquisa.

"Há quem leve a vida inteira a ler sem nunca ter conseguido ir mais além da leitura, ficam pegados à página, não percebem que as palavras são apenas pedras postas a atravessar a corrente de um rio, estão ali é para que possamos chegar à outra margem, a outra margem é que importa." (JOSÉ SARAMAGO)

RESUMO

As mudanças no mercado empresarial tem sido um dos maiores desafios dos gestores na atualidade, desafios estes que tem exigido profissionais com visão estratégica que possibilitem a identificação de oportunidades, explorando todas as habilidades da organização. A Controladoria por possibilitar a alavancagem do resultado econômico da organização, e por ter base na Ciência Contábil, passa a agregar valor ao conhecimento do bacharel em Ciências Contábeis. Por este motivo, a presente pesquisa teve como principal finalidade verificar a importância da Controladoria para o desenvolvimento dos bacharéis em Ciências Contábeis. Partiu-se da ideia de que os contadores recém-formados acreditam na importância das teorias da Controladoria para o seu desenvolvimento profissional. Tratou-se de um estudo exploratório concomitante com o levantamento bibliográfico cuja abordagem foi quantitativa e dedutiva. Para a coleta de dados, foi aplicado questionário aos egressos do curso de Ciências Contábeis da UESB, referente ao período de 2009 a 2011. A pesquisa foi realizada no período de maio a agosto de 2012. No que diz respeito aos resultados desta pesquisa, verificou-se que as praticas de Controladoria estão intrínsecas nas atividades profissionais dos egressos, tomando-se por base a existência de modelo de gestão dentro das organizações.

Palavras-Chave: Controladoria. Egressos. Modelo de Gestão.

ABSTRACT

The changes on the market business has been a major challenge of managers of news, managers this which has required professional with vision strategy that enables the identification of chances, exploring all the skills of the organization. The Comptroller by to enable the leverage of the result economic of organization, and by to have base in Science Accounting, passes the aggregate value to knowledge of graduate in Sciences Accountings. Therefore, the present research had how principal finality to verify the importance of Comptroller to the development the graduates in Sciences Accountings. Started of idea of what the counters newly-formed believe in importance of theories of Comptroller to your development professional. This was of a study exploratory concomitantly with the lifting bibliographic whose broach was quantitative and deductive. To the collect of dice, was applied questionnaires with the graduates of the courser of Sciences Accounting the UESB, relating period of 2009 a 2011.The search was achieved period of May the August of 2012. Regarding the results this research, verified that the practices of the Comptroller are intrinsic in the professional activities of graduates, taking by basis the existence of management model within organizations.

Key Works: Comptroller, Graduate, Management model.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Atividade Profissional..... 33
Gráfico 2: Setor Empresarial que Trabalha Atualmente..... 34
Gráfico 3: Principais Objetivos da Controladoria..... 38
Gráfico 4: Assuntos Relevantes Sobre a Controladoria, Estudados na Graduação..... 39
Gráfico 5: Dificuldades Para a Aplicação da Controladoria..... 40
Gráfico 6: Competências Relevantes Para a Aplicação da Controladoria..... 41

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Processo de Gestão e Sistemas de Informações 19
TABELA 2: Tabela de Salários..... 28
TABELA 3: Conhecimento Sobre a Controladoria..... 34
TABELA 4: Existência do Órgão de Controladoria e de um Modelo de Gestão..... 35
TABELA 5: Principais Usuários das Informações 36
TABELA 6: Posição Hierárquica do Órgão de Controladoria..... 36
TABELA 7: Influências Externas para aplicação da Controladoria..... 37
TABELA 8: Utilidade das Teorias da Controladoria para o Desenvolvimento Profissiona
Egressos..... 37

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO **13**
1.1 PROBLEMA DA PESQUISA 15
1.2 OBJETIVOS 15
1.2.1 Objetivo Geral **15**
1.2.2 Objetivos Especificos **15**
1.3 HIPÓTESES 16
2 REVISÃO LITERÁRIA **17**
2.1 CONTROLADORIA 17
2.1.1 Definição **17**
2.1.2 Histórico **18**
2.1.3 Instrumentos da Controladoria **19**
2.3.3.1 Processo de Gestão **20**
2.3.3.2 Sistemas de Informação **22**
2.2 MODELO DE GESTÃO 22
2.3 DESEMPENHO EMPRESARIAL 24
2.4 O PROFISSIONAL DA CONTROLADORIA 24
2.5 A IMPORTÂNCIA DO ESTUDO DA CONTROLADORIA PARA O BACHAREL EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS 26
3 METODOLOGIA **31**
4 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS **33**
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS **42**
REFERÊNCIAS **44**
APÊNDICE **46**

1 INTRODUÇÃO

As organizações são constantemente influenciadas pelas mudanças políticas, sociais e econômicas vivenciadas pela sociedade, criando assim, novos desafios para as empresas, em forma de: consumidores mais exigentes, competidores mais agressivos e economias regionais internacionalizadas. Por estes motivos, as empresas estão sendo direcionadas a explorar suas habilidades e seus potenciais para garantir sua continuidade.

Estas mudanças no mercado empresarial tem sido um dos maiores desafios dos gestores na atualidade. Para que a continuidade da organização empresarial seja garantida, torna-se necessária a otimização do desempenho, tendo por base a reestruturação da forma de gestão. Como consequência, é de fundamental importância à implementação de um sistema que assegure as ações da organização como um todo. Como aliada nesta reforma surge então a Controladoria, que possui como missão a eficácia da empresa por meio da otimização dos resultados, e como funções: o planejamento, a execução e o controle.

O profissional da Controladoria tem habilidades e conhecimentos cuja base está estruturada na formação acadêmica disponibilizada pelo ensino superior. Segundo Dahmer, *et al* (2006, p. 2):

> Na instituição de ensino superior é que o futuro contador busca um amplo conjunto de habilidades e conhecimentos, de modo a obter um diferencial na qualificação profissional. É importante que a universidade possua sua estrutura organizacional voltada à maior facilidade de obtenção do conhecimento desejado por seus acadêmicos, como também que a administração universitária esteja trabalhando a fim de disponibilizar subsídios para a busca deste amplo conjunto de habilidades e informações de seus graduandos.

Foram levantadas duas hipóteses, e que estas sejam negadas ou corroboradas, foram realizadas as seguintes pesquisas:

- Bibliográfica: realizada através de livros e artigos impressos, e artigos e teses por meio eletrônico com o intuito de referenciar o estudo;

- Documental: realizada através do levantamento do banco de dados junto à UESB - Campus de Vitoria da Conquista;

- De campo: com o envio, por meio eletrônico, de um questionário acerca do assunto tratado nesta pesquisa.

Além de agregar valor ao ensino sobre o tema pesquisado, este trabalho tem inúmeros outros benefícios: os formandos do curso de Ciências Contábeis, futuros profissionais de

Contabilidade, são beneficiados de maneira a utilizarem esta pesquisa como fonte de análise sobre o mercado contábil recente, visto que foram abordadas questões referentes à aplicação do conhecimento específico de Controladoria nas atividades profissionais dos egressos do curso em questão; a academia será beneficiada visto que este será um dos primeiros projetos monográficos apresentados no curso de Ciências Contábeis da UESB, cujo tema será pioneiro na academia; a pesquisa servirá como arquivo bibliográfico e de estímulo para futuras pesquisas no tema abordado.

Esta pesquisa está organizada em cinco seções, iniciando por esta: a introdução. Em seguida fez-se a revisão literária, apresentando os pontos cruciais para o entendimento do assunto abordado, isto é, Controladoria: definição, histórico, instrumentos e funções; Modelo de Gestão; Desempenho Empresarial; O Profissional da Controladoria e a importância do estudo da Controladoria para os bacharéis em Ciências Contábeis. Na sequência discorre-se sobre a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa. Após apresenta-se a análise dos dados coletados, e por fim, a conclusão.

1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

As teorias que regem a Controladoria são importantes para o desenvolvimento profissional dos recém-formados em Ciências Contábeis, tendo como fonte de informação os egressos do curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB) referente ao período de 2009 a 2011?

1.2 OBJETIVOS:

1.2.1 Objetivo Geral

- Verificar se as teorias que regem a Controladoria são importantes para o desenvolvimento profissional dos recém-formados em Ciências Contábeis.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Verificar a existência da Controladoria nas empresas em que os novos profissionais de Contabilidade estão inseridos;
- Investigar se os profissionais pesquisados reconhecem a Controladoria como fundamento para o seu desenvolvimento profissional;
- Identificar as áreas comuns de atuação dos bacharéis em Ciências Contábeis recém-formados na UESB, referente ao período de 2009 a 2011.

1.3 HIPÓTESES

H1

Mesmo que de maneira informal, a Controladoria está envolta ao desenvolvimento profissional dos egressos do curso de Ciências Contábeis;

H2

Os profissionais pesquisados admitem a Controladoria como fundamental para seu desenvolvimento profissional, independente da área de atuação.

2 REVISÃO LITERÁRIA

2.1 CONTROLADORIA

2.1.1 Definição

Há duas vertentes que denominam a Controladoria. A primeira, advinda da escola italiana, iguala Controladoria a Ciência Contábil. A segunda por sua vez, da escola americana, iguala a Controladoria à Contabilidade Gerencial.

Segundo Padoveze (2010, p. 3), "a controladoria pode ser entendida como a Ciência Contábil evoluída", este pensamento é compartilhado por outros autores. Porém, há quem discorde deste conceito e corrobore com a definição de que Controladoria é uma ciência autônoma que apesar de utilizar pensamentos e ferramentas contábeis não deve ser confundida com a Contabilidade.

Segundo Mossimann e Fisch (1999, p. 88):

> A Controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica". Pode ser visualizada sob dois enfoques:
> a) como um órgão administrativo com missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresa; e
> b) como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.

Como ramo do conhecimento a Controladoria tem por base as teorias que norteiam a Contabilidade, baseando-se também em teorias de outras ciências tais como: Administração, Economia, Psicologia e Estatística.

Para Lunkes, et al. (2009 p.28):

> Os princípios da controladoria estão relacionados ao controle. Entretanto, com o passar do tempo essa função deixou de ser essencialmente contábil e focada em controles para torna-se multidisciplinar, vindo a envolver conhecimentos relacionados a várias outras ciências interligadas com a contabilidade, como administração, economia, estatística e psicologia, entre outras.

Vista como órgão administrativo, a Controladoria é responsável pela coordenação das informações geradas a partir de suas teorias. Sendo assim, tem por funções promover a

eficácia da organização, viabilizar a gestão econômica, além de promover a integração entre as áreas de responsabilidades. Consequentemente, antecipar mudanças econômicas no cenário empresarial.

A Controladoria é vista como órgão de *Staff*, cuja responsabilidade é fornecer serviços e conselhos aos gestores não controlando as demais áreas, apenas prestando assessoria no controle; ou como órgão de Linha, quando é vista como um departamento dentro da organização sendo subordinado ao principal executivo financeiro da empresa. (SOUZA, 2008)

Mesmo com toda definição do que seja Controladoria, cabe observar, conforme já proposto por Nakagawa *apud* Lourensi e Beuren (2011), que a Controladoria deve ser entendida antes de tudo como um corpo coerente e consistente de conhecimento, e não como órgão, departamento, divisão ou função.

A Controladoria tem por missão assegurar a alavancagem do resultado econômico da organização, promovendo a eficácia organizacional, viabilizando a gestão econômica e promovendo a integração das áreas de responsabilidade da organização.

Essencialmente, a Controladoria é um modelo de gestão, estando assim diretamente atrelada à gestão empresarial, e sua função primeira é coordenar todos os trabalhos de modo a possibilitar que o resultado universal seja maior do que a soma dos resultados de cada área.

2.1.2 Histórico

A Contabilidade é responsável, dentre outras coisas, pela mensuração do patrimônio da organização. A princípio, a Contabilidade atendia satisfatoriamente às necessidades dos gestores, porém, com o passar do tempo as informações obtidas com a Contabilidade passaram a serem vistas como mensurações de eventos passados. Diante da grande evolução do mercado empresarial os dados presentes e futuros também passaram a integrar a base necessária para a tomada de decisões.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2004, p. 60) *apud* Frezatti et al (2007), as informações geradas essencialmente pela Contabilidade são:

> - frequentemente limitadas em escopo, carente de riqueza e muitas vezes deixam de abranger importantes fatores não-econômicos e não-quantitativos;
> - são demasiado agregadas para seu uso eficaz na formulação de estratégias;
> - chegam tarde demais para serem usadas na formulação de estratégia; e
> - um volume surpreendente de informações factuais é indigno de confiança.

Com a necessidade de novas informações para a tomada de decisão surge a Controladoria no início do século XX, na América do norte. No Brasil considera-se que a Controladoria surgiu com a implantação de multinacionais Norte-Americanas, por volta da década de sessenta. Conforme conclusão da pesquisa de Siqueira[1] e Soltelinho (2001), o nascimento da Controladoria no Brasil:

> coincide com o crescimento no volume de investimentos diretos feitos no país por organizações estrangeiras. Tal ingresso teria forçado, provavelmente, um reposicionamento das empresas aqui estabelecidas para se adequarem à nova realidade. Estes novos entrantes com novas práticas passaram a ser um benchmark, fazendo com que as empresas aqui instaladas copiassem muitas das suas práticas administrativas, inclusive a adoção da área de controladoria em suas estruturas organizacionais.

Sendo assim, a internacionalização do mercado brasileiro incentivou a adoção da Controladoria por parte das empresas nacionais.

2.1.3 Instrumentos da Controladoria

Para o desenvolvimento adequado da Controladoria se faz necessário dois instrumentos: 1) Processo de Gestão, que se compõe basicamente de planejamento, execução e controle; 2) Sistemas de Informações, cujos subsistemas são: simulação, orçamento, padrão e realizado. Ambos instrumentos se integram de modo a se apoiarem conforme detalhamento na Tabela 1.

Tabela 1: Processo de Gestão e Sistemas de Informações

Processo de Gestão	**Sistemas de Informação**
Planejamento Estratégico;	Sistemas de Informações sobre variáveis ambientais
Planejamento Operacional: Pré-planejamento	Sistema de simulações de resultados econômicos (pré-orçamentários)
Planejamento de Longo, Médio e Curto prazos	Sistema de Orçamentos (gerenciais)
Execução	Sistema de Padrões
	Sistema de Informações de resultados realizados (integrado ao Sistema de Orçamento)
Controle	Sistema de Informações para avaliação de desempenho e de resultados

Fonte: Catelli – (2001, p. 353)

---

[1] **José Ricardo Maia de Siqueira,** professor adjunto da Universidade Federal do Rio de Janeiro, graduação em Administração pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (1986), mestrado em Administração pelo Instituto de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração - COPPEAD - da UFRJ (1993) e doutorado em Engenharia de Produção pela COPPE da Universidade Federal do Rio de Janeiro (2003)

Não cabe a Controladoria decidir quais planos serão executados dentro da organização, ela tem por responsabilidade o planejamento, a execução e o controle das decisões advindas dos gestores.

2.1.3.1 Processo de Gestão

a) PLANEJAMENTO

O planejamento deve considerar todos os fatores relevantes para a tomada de decisão e o cuidado com esta função é determinante para o sucesso de todo o processo empresarial. Segundo Prazeres (1996, p. 304) planejamento é a "preparação para atender às necessidades futuras da empresa, com base em evidências obtidas por experiências passadas, observação, coleta, análise e interpretação dos dados".

Esta função é subdividida em:

1) Planejamento estratégico: responsável por identificar as oportunidades e as ameaças em relação à mudança no comportamento de algumas variáveis, tais como consumidor, fontes de abastecimentos, mudanças governamentais e inovações tecnológicas;

2) Planejamento tático: é o planejamento estratégico de cada área da organização, onde cada área da empresa é tratada como uma organização distinta fazendo parte de um cenário maior, que é a empresa;

3) Planejamento operacional: tem por base o planejamento estratégico, e tem por função a definição de um plano de ação a ser implementado. E tem por etapas, conforme já mencionado por Catelli (2001), definir os objetivos; os recursos; identificar, simular e escolher as alternativas de ação; estruturar, aprovar e divulgar o plano;

O planejamento deve ser constantemente revisado. Primeiro, devido às mudanças contínuas das informações, segundo, e não menos importante, deve haver periodicamente a comparação do planejado com o real, para que sejam feitas, se necessário, adequações nos planos para um melhor controle.

b) EXECUÇÃO

Nesta fase, as ações são implementadas de modo que os recursos sejam consumidos e os produtos gerados. Poderá surgir a necessidade de alterações e ajustes no planejado no decorrer da execução. Nesta fase, o registro de atividades e resultados deverá ser assegurado, pois os dados coletados no seu decorrer servirão de base para futuras tomadas de decisões.

c) CONTROLE

Esta fase, assim como a execução, tem por base o planejamento. Quanto mais claros forem os planos, mais eficazes serão os controles. O controle não é elencado como a última fase, visto que é uma função que tem por objetivo controlar o desenvolvimento da empresa em sua totalidade, desde o planejamento.

Segundo Sá (2005, p. 102), controle é a "função que tem por finalidade observar se os fatos se passaram de acordo com o que a administração determinou".

A função do controle é de mensurar e corrigir o desenvolvimento das atividades propostas pela gerência, com o intuito de assegurar que em todos os níveis hierárquicos, os planos sejam cumpridos. Para tanto se faz necessária à comparação dos planos propostos ao que realmente resultou, para que as falhas sejam sanadas, sejam elas na execução ou no planejamento.

Para Mosimann e Fisch (1999) há alguns elementos necessários para que o controle seja eficaz, conforme segue:

O gestor: é o responsável pela tomada de decisões;

A Controladoria: órgão responsável pelos projetos e pela administração do sistema;

1) O Sistema de Informações: é a rede de informações, que deve ser alimentada por todas as áreas da empresa de acordo com cada responsabilidade. Sistema este que produzirá dados para serem analisados e transformados em informações necessárias para a tomada de decisões;

2) O manual de Organização: conjunto de informações necessárias para o desenvolvimento da atividade empresarial, tais como organograma, metas e missão;

3) Os Critérios de Avaliação dos gestores: critérios estes que deverão ser estabelecidos pelos superiores hierárquicos a fim de que cada nível seja avaliado com base em sua atividade específica;

4) *Accoutability:* obrigação de se reportar os resultados obtidos.

A integração entre todos os elementos citados produzirá resultados positivos à empresa, ou seja, as metas estabelecidas serão consequentemente cumpridas.

Contudo, para que o controle não seja ineficaz, as regras não poderão ser mais importantes que os objetivos da organização, nem tão pouco serem vistas como armaduras impedindo o desenvolvimento pessoal dos colaboradores. Além de se observar que o grau de envolvimento com o planejado deverá ser extensivo a toda organização, desde as áreas operacionais aos gestores.

2.1.3.2 Sistemas de Informação

No sistema de informação os dados disponíveis na empresa serão transformados em informações que servirão de base para a tomada de decisão. Para Mosimann e Fisch (1999, p. 54), conceituam sistema de informações:

> como uma rede de informações cujos fluxos alimentam o processo de tomada de decisões, não apenas da empresa como um todo, mas também de cada área de responsabilidade. o conjunto de recursos humanos, físicos e tecnológicos que o compõe transforma os dados captados em informações.

Os dados e as informações não são sinônimos, por isso não devem ser confundidos. O primeiro é discutido de forma isolada sem que haja textualização com seus usuários. O segundo, por sua vez, são os dados organizados e contextualizados de forma que sejam úteis para tomada de decisão.

A principio os dados são coletados, e no processamento, os dados são organizados e transformados em informação, que é o resultado final do sistema. E esta informação pode ser ambiental, operacional e econômico-financeira, pois é disponibilizada para as áreas de competência a fim de servirem de base para a tomada de decisão.

Beuren (2000, p. 65) alerta quanto a agilidade das informações, segundo a autora:

> [...] a empresa que não tem informações ágeis para fomentar suas decisões estratégicas e a execução das mesmas, estará em desvantagem em relação a outra, do mesmo ambiente, [...] saber informar os resultados de ações relevantes, é condição vital num cenário onde a empresa busca vantagem competitiva.

Os sistemas de informações são divididos em: simulações, orçamentos, padrões e realizado. E tem por finalidades: induzir os gestores à decisão correta, apurar os resultados econômicos, refletir o físico-operacional, permitir a avaliação de resultados dos produtos e serviços além de permitir a avaliação do desempenho. E a integração entre os sistemas de informações e o processo de gestão é fundamental para o alcance da eficácia organizacional.

2.2 MODELO DE GESTÃO

Derivada do latim *gestione*, a palavra gestão tem por significado o ato de gerir,

gerência, administração. Logo, gestão significa fazer as coisas acontecerem. Nakagawa (1993, p.39), concluiu em sua definição sobre gestão que "em uma tradução livre poderíamos dizer que "gestão" é a atividade de se conduzir uma empresa ao atingimento do resultado desejado (eficácia) por ela, apesar das dificuldades."

A gestão empresarial está subdividida em:

a) *Gestão Operacional:* está inserida em todos os departamentos da organização, e está voltada basicamente para a execução das atividades empresariais;

b) *Gestão Financeira:* tem por finalidade adquirir recursos monetários necessários para a empresa desenvolver suas atividades e distribuí-los de forma eficiente entre os diversos setores existentes na organização;

c) *Gestão Econômica:* unifica as demais de forma a alavancar o resultado do todo, ou seja, não se preocupa em maximizar as partes de forma isolada. Segundo Mosimann e Fisch (1999 p. 30), "a gestão econômica é o conjunto de decisões e ações orientado por resultados, mensurados segundo conceitos econômicos."

Figueiredo e Caggiano (1997, p. 30), definem modelo de gestão como:

> Um conjunto de princípios e definições que decorrem de crenças especificas e traduzem o conjunto de ideias, crenças e valores dos principais executivos, impactando assim os demais subsistemas empresariais.

Para Catelli (2001, p. 270), o modelo de gestão:

> É a *Carta Magna* de uma entidade econômica. Esse conjunto de princípios, nem sempre formalizado, pode ser identificado por meio da observação dos instrumentos de gestão (processo de planejamento e controle, sistemas de informação etc.) e das demais praticas organizacionais.

Com o intuito de garantir a eficácia da organização, dentro do modelo de gestão devem estar definidos alguns conceitos, tais como: estilo de gestão, processo de gestão, princípios da organização, princípios da organização e informação, critérios de avaliação dos gestores, avaliação de resultados e desempenho, além do *accoutability*.

Contudo, mesmo não definido formalmente, em todas as organizações há um modelo de gestão baseado nos interesses dos proprietários. Tais modelos devem assegurar a minimização dos riscos, almejando a eficiência, a eficácia e a economicidade dentro da empresa.

2.3 DESEMPENHO EMPRESARIAL

Catelli (2001, p. 201) afirma que os “desempenhos são, em sua essência, dimensões pelas quais podem ser visualizadas as diversas atividades empresariais”. Ainda, segundo o autor, a avaliação de desempenho no contexto empresarial resume-se em cinco possíveis objetivos: o desempenho de toda a empresa; o desempenho das áreas que estão sob responsabilidade dos gestores; o desempenho associado aos eventos econômicos; o desempenho de atividades relacionadas a produtos/serviços específicos; e o desempenho de atividades relacionadas a funções ou cargo.

Os controles de desempenho são utilizados como auxiliares na tomada de decisão, possibilitando a avaliação e a comparação das atividades com as metas e os padrões estabelecidos. Permitindo, assim, a mensuração financeira, ou não, da satisfação, eficiência, eficácia e economicidade dos atos executados.

Iudícibus (2008) *apud* Girioli (2010, p.34) argumenta que “o uso de indicadores tem como principal finalidade permitir ao analista verificar tendências e compará-las com padrões pre-estabelecidos. Além de tratar o que aconteceu no passado, fornece bases para inferir o que poderá acontecer no futuro".

Jacometti e Bulgacov (jan/abr 2012 revista) destacam três abordagens no que diz respeito ao desempenho corporativo.

a) Financeiro/econômico: no qual há grande utilização de medidas contábeis (retorno sobre investimentos) e/ou de mercado (índice de preço-lucro);

b) Operacional: constitui a utilização de indicadores não financeiros, como por exemplo, o aperfeiçoamento de processos internos;

c) Social/satisfação*:* reconhece a importância dos objetivos dos diversos grupos envolvidos na organização, exemplo os índices de reputação.

Embora distribuída em três enfoques, todas tem o mesmo objetivo que é a influência da gestão estratégica na busca do desempenho organizacional como um todo. Integrando assim, o processo de gestão empresarial com o intuito de atender as necessidades específicas das fases de planejamento, execução e controle das atividades da organização.

2.4 O PROFISSIONAL DA CONTROLADORIA

Para que as funções definidas pela Controladoria sejam aplicadas dentro de uma

organização é necessário que exista uma pessoa responsável para realizar tais funções, geralmente este profissional é denominado de *Controller*.

Siqueira e Soltelinho (2001), em um estudo realizado a partir de anúncios requisitando *Controller's* observam que o profissional de Controladoria deve possuir conhecimento amplo sobre os princípios contábeis, bem como sobre as legislações tributária e societária, além de possuir uma visão que abranja a organização como um todo. Salientam também, que o *controller* tem uma função estratégica, por possuir uma visão crítica, porém, esta visão deve-se está além dos conhecimentos legais, chegando até mesmo ao nível ético.

Fisch (1999), estabelece algumas características que devem ser inerentes ao profissional de Controladoria, a partir das considerações de Heckert e Willson, conforme segue:

a) *Iniciativa:* deve procurar prever possíveis problemas referentes à gestão econômica geral;

b) *Visão econômica:* deve avaliar e sugerir alterações que suprem a necessidade dos gestores para tomada de decisão;

c) *Comunicação racional:* utilizar-se de linguagem adequada para cada usuário da informação;

d) *Síntese:* traduzir os fatos de modo que haja comparabilidade entre o planejado e o realizado;

e) *Visão para o futuro:* utilizar de dados passado para alavancar o desempenho futuro;

f) *Oportunidade:* fornecer informações em tempo hábil para a tomada de decisão;

g) *Persistência:* acompanhar o desempenho de cada área e cobrar a aplicação do planejado;

h) *Cooperação:* não apenas elencar falhas nos setores, sugerir alternativas viáveis;

i) *Imparcialidade:* fornecer informações de maneira real, sobre os diversos setores independente das afinidades pessoais;

j) *Persuasão:* convencer os gestores das alternativas mais viáveis para o alcance da eficácia empresarial;

k) *Consciência das limitações:* apesar dos planos sugeridos os gestores podem ser limitados quanto a percepção do todo, o profissional de Controladoria deve estar preparado;

l) *Cultura geral:* conhecimento das diferenças sociais e econômicas referente ao cenário empresarial que a organização esteja inserida;

m) *Liderança:* para lidar satisfatoriamente com seus subordinados, restritos a sua área;

n) *Ética:* onde a conduta profissional deve ser firmada em valores morais aceitos pela sociedade.

Heckert e Willson (1963) *apud* Lunkes et al (2009), o controller é comparado ao navegador de um navio ficando responsável por orientar no direcionamento dos negócios, e ao principal executivo da organização compete a tarefa de comandar o navio.

A aplicação das funções da Controladoria dentro de uma organização não está sujeita a existência de um *Controller*, há algumas funções da controladoria que são facilmente desempenhadas por gerentes financeiros.

2.5 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO DA CONTROLADORIA PARA O BACHAREL EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Muitas são as dificuldades enfrentadas pelos gestores na busca de resultados satisfatórios, além da internacionalização das normas contábeis e da implantação da escrituração fiscal pelo governo, a agregação de valor às organizações tem sido um diferencial para o desenvolvimento de suas atividades. Devido a estas dificuldades o mercado cada vez mais tem exigido profissionais com visão estratégica que possibilitem a criação e o domínio das oportunidades, além de explorar as habilidades e todos os potenciais existentes na organização.

A Contabilidade estava voltada basicamente para escrituração com fins fiscais, após a convergência das normas internacionais de contabilidade houve uma revolução na carreira contábil, as novas regras além de afetarem a rotina do profissional de Contabilidade, também afetarão a sua formação profissional e sua carreira.

Segundo Gabriel Pena (2008):

> Uma das principais alterações da nova lei contábil é a forma de cálculo do patrimônio das companhias. Os balanços terão de incluir os bens intangíveis, como marca e localização de um imóvel. E os ativos das companhias serão contabilizados não mais pelo valor pago na época da aquisição.

Antes, muitos dos procedimentos para mensuração contábil estavam previsto em lei, é o caso da depreciação. O reconhecimento da depreciação na Contabilidade sempre teve por base a tabela imposta pela Receita Federal do Brasil, cujas taxas não estão de acordo com a realidade do desgaste do bem. Nas normas adotadas com a convergência, o reconhecimento do desgaste do bem deve ser reconhecido de acordo com a sua vida útil.

E além das alterações da legislação contábil, o contador também se deparou com implantação do Sistema Público de Escrituração Digital (SPED). Antes a responsabilidade pelas informações ao fisco era basicamente da Contabilidade, agora as empresas também serão diretamente responsáveis pela prestação destas informações, exigindo assim maior comprometimento das organizações em relação aos procedimentos internos. As empresas por não estarem preparadas para liderem com estas exigências do fisco, necessitam de profissionais com competência necessária para auxiliarem os gestores nas adaptações exigidas pelo fisco. O Controller, que além de possuir conhecimentos contábeis, também possui visão estratégica, sendo assim capaz de ser um aliado nesta nova fase de transição.

Luis Guilherme Barrucho[1] (2012) entrevistou especialistas com o intuito de descobrir as dez profissões que devem permanecer em alta nos próximos anos, e chegou à seguinte conclusão:

1) Engenheiro de Petróleo;
2) Engenheiro de Mobilidade;
3) Engenheiro Ambiental e Sanitário;
4) Médico do Trabalho;
5) Gerente de Recursos Humanos;
6) *Controller*;
7) Advogado de Contratos;
8) Gerente Comercial/Vendas;
9) Biotecnologista;
10) Técnico em Sistema de Informação.

Segundo os especialistas entrevistados, a profissão relacionada com a Controladoria está entre as dez que permanecerão aquecidas no mercado, estando em sexta colocação. Ainda segundo Luis Guilherme (2012), o *Controller*:

> Analisa e interpreta as informações contábeis das empresas de forma a reduzir perdas e maximizar o lucro, utilizando, para isso, conhecimentos avançados de administração. Atua no "centro nervoso" da companhia, relacionando os campos da contabilidade e da administração.

[1] Luis Guilherme Barrucho, bacharel em Jornalismo pela UFRJ - Universidade Federal do Rio de Janeiro.

A Controladoria por ser uma ciência que tem a finalidade de auxiliar na alavancagem econômica da organização, tendo por base a visão ampla, abrange todas as atividades empresariais, desde o planejamento ao resultado final, passa então a ser uma ciência fundamental para a sustentabilidade das organizações.

O mercado de trabalho para o profissional de controladoria é amplo, compreendendo:

- órgãos públicos: tais como a Receita Federal e o Tribunal de Contas;

- órgãos privados: nas funções de *controller*, análises de investimentos e balanços e/ou diretor financeiro;

- empresas de contabilidade: como consultor;

- organizações não governamentais: também voltado para consultoria além da própria função de controladoria;

- ensino: nível técnico, superior ou preparação para concursos.

A revista EXAME.com (2012) publicou recentemente a Tabela de Salário (Tabela 2) elaborada pela Robert Half[3], tabela esta que demonstra o salário base dos profissionais das áreas financeira e contábil no Brasil.

Tabela 2: Tabela de Salários

CONTINUA

Cargo		Porte da Empresa *	0 - 2 anos	3 - 5 anos	6 - 9 anos	>10 anos
Diretor Financeiro / CFO	R$	P/M	10.000 - 23.000	12.000 - 25.000	15.000 - 30.000	17.000 - 35.000
		G	22.000 - 30.000	25.000 - 40.000	30.000 - 50.000	35.000 - 70.000
Controller	R$	P/M	7.000 - 15.000	9.000 - 18.000	10.000 - 20.000	12.000 - 25.000
		G	13.000 - 19.000	15.000 - 22.000	18.000 - 26.000	22.000 - 30.000
Gerente de Planejamento Financeiro	R$	P/M	7.500 - 11.000	9.000 - 13.000	10.000 - 15.000	12.000 - 17.000
		G	10.000 - 13.500	12.000 - 17.000	14.000 - 20.000	16.000 - 24.000
Gerente Financeiro	R$	P/M	6.000 - 9.000	7.000 - 12.000	8.000 - 14.000	10.000 - 16.000
		G	10.000 - 13.500	12.000 - 17.000	14.000 - 20.000	16.000 - 24.000
Gerente Contábil	R$	P/M	6.000 - 9.000	7.000 - 12.000	8.000 - 14.000	10.000 - 16.000
		G	9.000 - 12.000	11.000 - 15.000	13.000 - 17.000	15.000 - 20.000

[3] Robert Half: primeira empresa de recrutamento especializado do mundo.

Tabela 2: Tabela de Salários

CONTINUAÇÃO

Gerente Fiscal / Gerente de Auditoria	R$	P/M	-	-	-	-
		G	8.000 - 12.000	10.000 - 18.000	12.000 - 22.000	14.000 - 24.000
Gerente de Custos	R$	P/M	-	-	-	-
		G	8.500 - 11.000	10.000 - 13.000	12.000 - 15.000	13.000 - 16.000
Coordenador Financeiro	R$	P/M	4.500 - 6.500	5.000 - 7.500	5.500 - 8.000	6.000 - 9.000
		G	7.000 - 9.000	8.000 - 10.000	9.000 - 11.000	10.000 - 12.000
Coordenador de Controladoria	R$	P/M	5.000 - 7.000	5.500 - 8.000	6.000 - 8.500	6.500 - 9.000
		G	7.000 - 9.000	8.000 - 10.000	9.000 - 11.000	10.000 - 12.000
Coordenador Contábil / Fiscal / Contador	R$	P/M	5.000 - 6.500	5.500 - 8.000	6.000 - 8.500	6.500 - 9.000
		G	6.500 - 8.500	7.500 - 9.500	8.000 - 10.000	8.500 - 11.000
Auditor	R$	P/M	-	-	-	-
		G	2.500 - 5.500	4.000 - 7.000	5.500 - 9.000	7.000 - 12.000
Analista Contábil / Fiscal	R$	P/M	1.500 - 3.000	2.500 - 5.000	3.000 - 6.000	3.500 - 7.000
		G	2.500 - 4.000	3.500 - 6.500	4.000 - 7.500	5.000 - 8.500
Analista de Planejamento	R$	P/M	2.000 - 3.500	3.000 - 5.500	4.000 - 7.000	5.500 - 8.500
		G	3.000 - 4.500	4.000 - 7.500	6.000 - 9.000	7.000 - 10.500
Analista Financeiro	R$	P/M	1.500 - 3.000	2.500 - 5.000	3.000 - 6.000	3.500 - 7.000
		G	2.500 - 4.500	3.500 - 7.500	4.000 - 9.000	5.000 - 10.500

*Pequena e média empresa - até R$ 500 milhões de faturamento ao ano / Grande empresa - a partir de R$ 500 milhões de faturamento ao ano

Disponível em: < http://exame.abril.com.br/carreira/ferramentas/tabela-de-salarios-rh/?empresa=financeiro-contabil>. Acesso em: 28/07/12.

Conforme demonstrado, a função de *Controller* é a segunda mais bem remunerada do país, estando atrás apenas da função de Diretor Financeiro. E não apenas em empresas de grande porte, as pequenas e médias empresas também formalizam contratações nesta área.

Aplicada de maneira coerente a Controladoria promove a eficácia organizacional, viabiliza a gestão econômica além de atuar como promotora da integração das áreas de responsabilidades da empresa. Para Borges, Parisi e Gil (2005) "o **valor agregado** pela

Controladoria à empresa redunda na diferença dos resultados que esta obtém entre ter Controladoria e não tê-la."

Conforme Borinelli (2006, p. 99) *apud* Boff, Beuren e Guerreiro (2008), "mesmo que as empresas se diferenciem em porte ou setor de atividade, certo conjunto de atividades sempre estará presente. Isso implica que as funções de Controladoria podem, então, sofrer variações na forma como são desenvolvidas e distribuídas, mas não no rol de funções a se desenvolver".

A Controladoria é uma ciência que coloca o contador em uma nova postura diante do cliente, sejam eles de grande porte ou não. A formação solidificada na Contabilidade atrelada as atribuições inerentes a Controladoria, fazem do novo profissional um diferencial no mercado de trabalho. Contudo, as teorias da Controladoria por si só não são suficientes para o seu desenvolvimento, torna-se necessário qualificações pessoais, vide tópico "Profissional da Controladoria". Vale ressaltar que as áreas em destaque no mercado de trabalho são aquelas em que o conhecimento está atrelado com a criatividade individual do profissional, que é o caso da Área de Controladoria.

3 METODOLOGIA

Este trabalho corresponde a uma pesquisa de campo por que foi necessário coletar dados junto aos egressos do curso pesquisado a fim de confirmar as hipóteses levantadas. Concomitante com a pesquisa bibliográfica, com o intuito de fundamentar teoricamente o assunto abordado: Controladoria. Esta pesquisa teve o enfoque descritivo, por expor os resultados encontrados após o levantamento de dados.

Foi empregado o método quantitativo e dedutivo: quantitativo visto que os dados foram levantados, analisados, classificados e interpretados, sem interferência do pesquisador e transformados em estatísticas fornecendo assim uma descrição quantitativa da população pesquisada; dedutivo por chegar a uma conclusão particular tendo por base teorias gerais, além de ter como proposito explicar o conteúdo das premissas. (Marconi e Lakatos, 2000).

Para o levantamento da população, utilizou-se o banco de dados – atas de formaturas – disponibilizado pela instituição de ensino ora mencionada. Além das copias das atas, foram disponibilizados também por meio impresso, os endereços eletrônicos e números de telefones dos formandos, referente ao período pesquisado. O tempo utilizado para o levantamento dos dados foi à primeira quinzena do mês de agosto de 2012.

A princípio foi realizado o levantamento bibliográfico sobre o assunto pesquisado a fim de se construir o referencial teórico, concomitante com o levantamento documental realizado junto ao colegiado do Curso de Ciências Contábeis da UESB, onde foram coletados os dados necessários para o levantamento da população a ser pesquisada. Depois foi feita a pesquisa de campo na qual foi enviado, por meio eletrônico, o questionário (Apêndice A) que serviu como instrumento de coleta de dados para a execução da pesquisa. Questionário este que foi aplicado a 100% da população que corresponde a 91 egressos do curso de Ciências Contábeis da UESB, referente ao período de 2009 a 2011.

Dos motivos que explicam a escolha do questionário eletrônico, destacam-se: indisponibilidade de recursos para aplicação do questionário impresso; curto espaço de tempo para realização de entrevistas presenciais. Para a pesquisa foram utilizados os egressos do curso de ciências contábeis da UESB, pela facilidade do acesso ao banco de dados, necessário para obtenção da população. A delimitação do período, três últimos anos, por ser um período recente que possibilitou uma visão do mercado enfrentado pelos recém-formados do curso mencionado.

Dos 91 (noventa e um) egressos do período pesquisado, a instituição de ensino

disponibilizou apenas 83 (oitenta e três) cadastros com e-mail. Os demais e-mails foram obtidos através de solicitação ao próprio egresso por meio de redes sociais. No primeiro momento, dos 91 (noventa e um) questionários enviados apenas obteve-se o retorno de 4 (quatro), tornou-se necessária uma solicitação por meio de rede social para que os egressos realizassem o preenchimento do questionário e o remetessem a pesquisadora. Com esta solicitação teve-se o retorno de mais 25 (vinte e cinco) questionários, sendo que 3 (três) foram entregues impressos. Totalizando 29 (vinte e nove) questionários respondidos.

O questionário possui 16 (dezesseis) questões, sendo 15 (quinze) de natureza fechada de múltipla escolha, e uma questão aberta. O questionário foi aplicado, para fins de teste, a uma amostra 09 (nove) alunos composta de formandos do curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia e 01 (um) professor da matéria de Controladoria. O questionário teste foi aplicado com o intuito de verificar possíveis falhas que inviabilizariam a compreensão por parte do pesquisado.

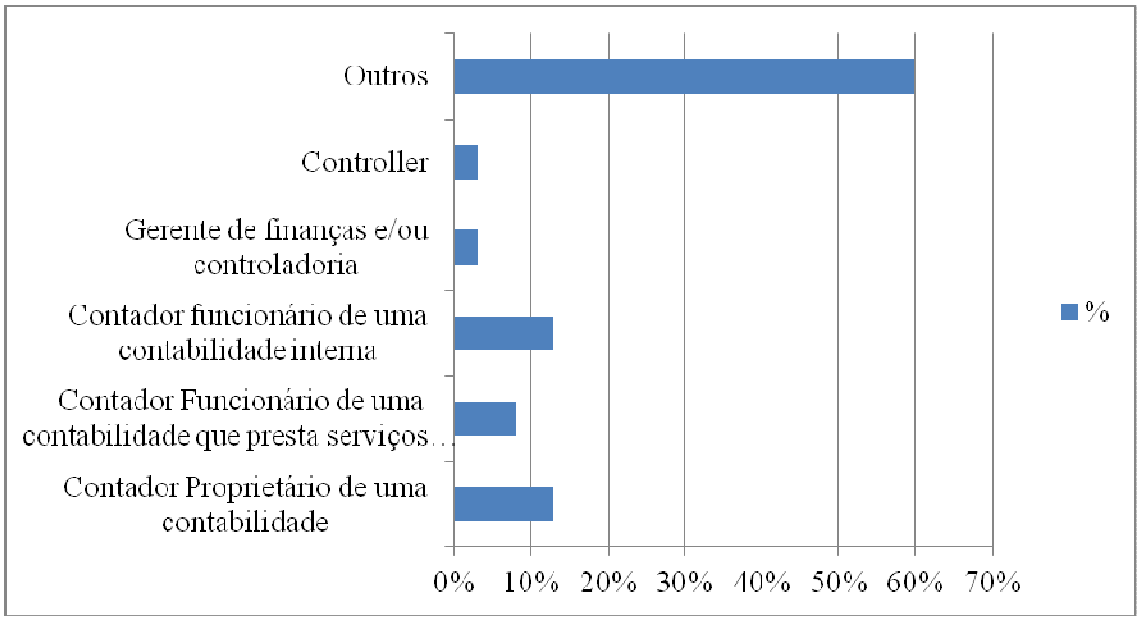
Após coletados os dados, os mesmos foram tabulados no Excel de forma que estes dados fossem transformados em informações que servissem de base para a fundamentação da presente pesquisa.

4 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

No total foram recebidos 29 (vinte e nove) questionários respondidos, resultando um índice de retorno de 32% (trinta e dois por cento), que pode ser considerado um número razoável, visto que para Marconi e Lakatos (2005) *apud* Vieira *et al* (2010 p.7), "questionários que são enviados para os entrevistados alcançam em média 25% de devolução". Logo, os resultados obtidos e as discussões constantes nesta pesquisa representam a posição referente aos respondentes desta pesquisa, ou seja, 29 egressos.

Com o intuito de identificar as áreas comuns de atuação dos bacharéis em Ciências Contábeis, a população pesquisada foi questionada quanto à atividade profissional desenvolvida no momento, os resultados podem ser observados no Gráfico 1.

Gráfico 1: Atividade Profissional

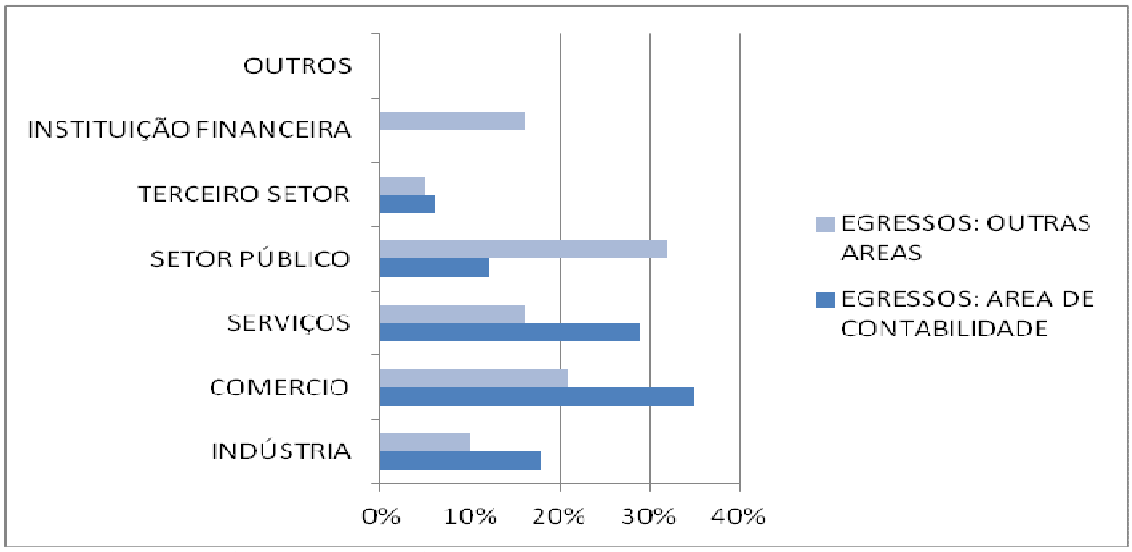


Fonte: Dados da Pesquisa (2012) – Organização Própria

No resultado obtido é possível observar que dos egressos respondentes apenas 40% (quarenta por cento) trabalham na área da graduação. Os demais estão distribuídos em diversas áreas, a saber: bancário, auxiliar de escritório, gerência de departamento pessoal, agente dos correios, departamento de licitação e contrato, analista de suporte, consultoria e treinamento. Mesmo sendo uma função que permanece entre as profissões em alta no mercado, conforme pesquisa realizada por Luiz Guilherme (2012), apenas um dos pesquisados trabalha como *controller*.

Ainda com o objetivo de identificar a área de atuação dos bacharéis pesquisados, foi feito um levantamento sobre qual setor empresarial trabalham atualmente (Gráfico 2).

Gráfico 2: Setor Empresarial que Trabalha Atualmente



Fonte: Dados da Pesquisa (2012) – Organização Própria

Segundo a pesquisa, dentre os egressos que trabalham na área de contabilidade a distribuição por setor de atividade se acentua mais no comercio e no serviço, juntos correspondem a 64% (sessenta e quatro por cento); já entre os egressos que não trabalham na área de contabilidade destacam-se o setor do comércio e o setor público.

Podemos verificar que mesmo não trabalhando na área de formação, os egressos pesquisados possuem potenciais de empregabilidade principalmente nos setores do comércio e do serviço público.

Dos egressos entrevistados, 72% (setenta e dois por cento) consideram que possuem um conhecimento regular sobre a Controladoria, 24% (vinte e quatro por cento) admitiram um conhecimento bom e apenas 1 (um) considera possuir um conhecimento ótimo sobre o tema pesquisado (Tabela 3).

Tabela 3: Conhecimento Sobre a Controladoria

CONTINUA

ALTERNATIVAS	RESPOSTAS	%
ÓTIMO	1	3%

Tabela 5: Conhecimento Sobre a Controladoria

CONTINUAÇÃO

BOM	7	24%
REGULAR	21	72%
RUIM	-	-
PÉSSIMO	-	-
TOTAL	**29**	**100%**

Fonte: Dados da Pesquisa (2012) – Organização Própria

Com o propósito de verificar se há ou não o órgão de Controladoria nas organizações, os pesquisados também foram questionados sobre a existência deste órgão nas empresas em que trabalham ou são donos, bem como sobre a existência de um modelo de gestão, mesmo que simplificado. Vale ressaltar que o modelo de gestão mesmo sendo parte intrínseca às teorias que norteiam a Controladoria, a sua observância dentro de uma organização não precisa estar atrelada a existência de um órgão especifico, que o desenvolva aplique e coordene de forma a se tornar um modelo eficiente.

Tabela 4: Existência do Órgão de Controladoria e de um Modelo de Gestão

	MODELO DE GESTÃO	**%**	**ORGÃO DE CONTROLADORIA**	**%**
SIM	24	83%	12	41%
NÃO	5	17%	17	59%
TOTAL	**29**	**100%**	**29**	**100%**

Fonte: Dados da Pesquisa (2012) – Organização Própria

Conforme disposto na Tabela 4, 59% (cinquenta e nove por cento) dos entrevistados não contam com um órgão da Controladoria dentro da organização em que trabalham, mesmo assim, possuem um modelo de gestão definido, assegurando a minimização dos riscos, almejando a eficiência, a eficácia e economicidade dentro da organização, conforme já disposto no tópico Modelo de Gestão, desta pesquisa. Um dos entrevistados afirma que mesmo com a existência do órgão na entidade em que trabalha, não reconhece a aplicação de um modelo de gestão. Já outro questionado, ressaltou que tanto a controladoria como o modelo de gestão está em processo de implantação dentro de sua empresa.

Dos egressos pesquisados apenas 12 (doze) admitiram a existência do órgão de controladoria dentro da organização em que trabalham. Destes 12 (doze), 42% (quarenta e dois por cento) alegam que os principais usuários destas informações são externos à organização, e os outros 58% (cinquenta e oito por cento) que os principais usuários são internos (Tabela 5).

Tabela 5: Principais Usuários das Informações

	RESPOSTAS	**%**
EXTERNOS	5	42%
INTERNOS	7	58%
TOTAL	**12**	**100%**

Fonte: Dados da Pesquisa (2012) – Organização Própria

Quanto à posição hierárquica, dos 12 egressos que informaram que há o órgão de Controladoria dentro da organização em que trabalham, 50% (cinquenta por cento) reconhecem a Controladoria como órgão de Staff, 33% (trinta e três por cento) o admitem como órgão de linha, e 17% (dezessete por cento) não souberam definir a hierarquia da Controladoria dentro do seu ambiente de trabalho. (Tabela 6) Utilizando o cruzamento de dados, vale ressaltar que um dos questionados que não soube responder, se considera com bom conhecimento em Controladoria.

Tabela 6: Posição Hierárquica do Órgão de Controladoria

	RESPOSTAS	**%**
STAFF	6	50%
LINHA	4	33%
NÃO SOUBERAM	2	17%
TOTAL	**12**	**100%**

Fonte: Dados da Pesquisa (2012) – Organização Própria

A importância da interação do *controller* com as mudanças externas à organização é evidente, principalmente no que se refere às mudanças recentes no cenário contábil. Destas mudanças destacam-se a internacionalização das normas contábeis e a implantação do SPED

pelo governo. Mudanças estas que são percebidas pelos egressos pesquisados, conforme está explícito da Tabela 7.

Tabela 7: Influências Externas para aplicação da Controladoria

	MUDANÇAS IMPOSTAS PELO GOVERNO	%	MUDANÇAS IMPOSTAS PELA IRFS	%
SIM	25	86%	26	90%
NÃO	2	7%	2	7%
NÃO SEI	2	7%	1	3%
TOTAL	**29**	**100%**	**29**	**100%**

Fonte: Dados da Pesquisa (2012) – Organização Própria

Dos egressos pesquisados, 86% (oitenta e seis por cento) reconhecem que as mudanças impostas pelo governo, principalmente no que diz respeito ao SPED, são relevantes para o estudo e aplicação da controladoria nas organizações. Bem como as mudanças advindas com a convergência às normas internacionais de Contabilidade, visto que 90% (noventa por cento) dos pesquisados admitem esta influência.

Um dos pontos mais importantes deste estudo diz respeito à importância da Controladoria para o desenvolvimento profissional dos egressos, e o seu reconhecimento pelos recém-formados em contabilidade. Para tanto os egressos foram questionados quanto a utilidade das teorias da Controladoria para o seu desenvolvimento profissional. Na Tabela 8, está evidenciado o resultado referente a este questionamento.

Tabela 8: Utilidade das Teorias da Controladoria para o Desenvolvimento Profissional dos Egressos

	RESPOSTAS	%
SIM	23	79%
NÃO	6	21%
TOTAL	**29**	**100%**

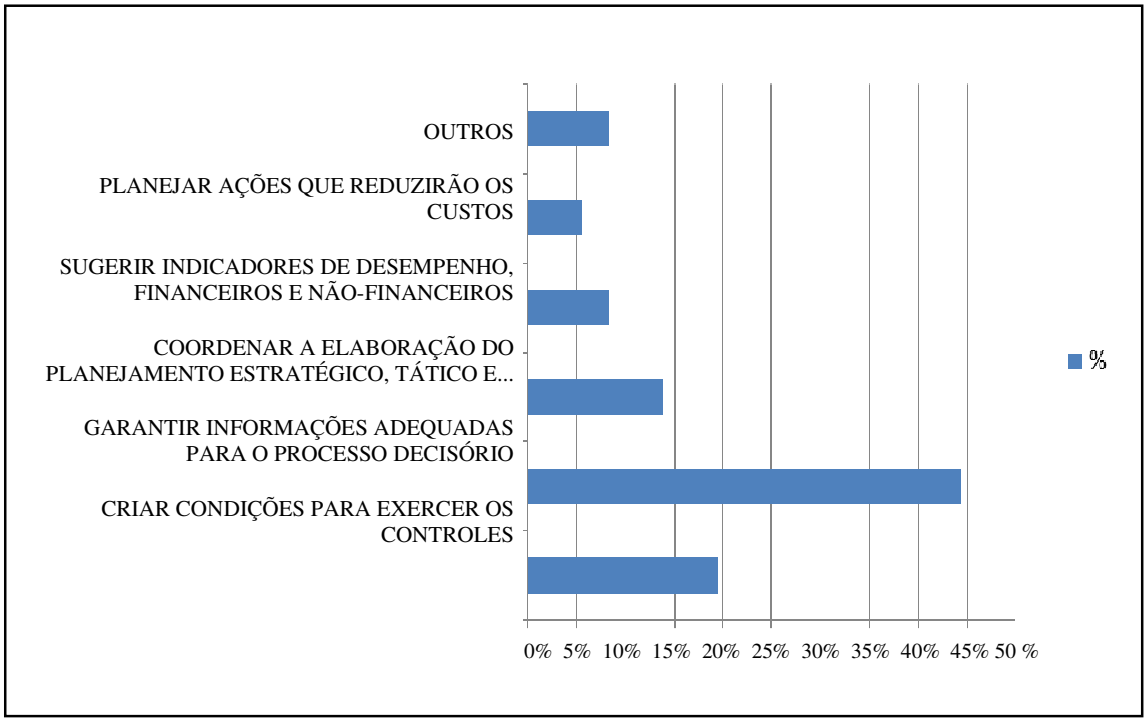
Fonte: Dados da Pesquisa (2012) – Organização Própria

Os egressos, em sua maioria, reconhecem a importância das teorias da Controladoria estudadas na graduação. Admitem que estas teorias são úteis para o desenvolvimento profissional adequado, mesmo não trabalhando na área específica.

Dos profissionais pesquisados, apenas 6 (seis) fizeram ou estão fazendo pós-graduação, deste 6 (seis), 4 (quatro) são em Controladoria. Distribuídos da seguinte forma: Controladoria Empresarial, Controladoria Municipal, Controladoria Financeira e Controladoria. Os egressos em sua maioria, 79% (setenta e nove por cento), admitiram que as teorias da Controladoria são uteis para o desenvolvimento profissional, mas apenas 4 (quatro) dos questionados deram continuidade aos estudos sobre o tema.

Um dos questionamentos feitos aos egressos, foi sobre quais são os principais objetivos da Controladoria. E dos objetivos sugeridos, houve um destaque em "garantir informações adequadas para o processo decisório", que foi reconhecido por 44% (quarenta e quatro por cento) dos egressos pesquisados como sendo o principal objetivo da Controladoria, seguido de "criar condições para exercer o controle" com 19% (dezenove por cento), e planejamento estratégico, tático e operacional com 14% (quatorze por cento). Apenas um dos respondentes considerou todas as alternativas igualmente relevantes para controladoria. (Gráfico 3).

Gráfico 3: Principais Objetivos da Controladoria

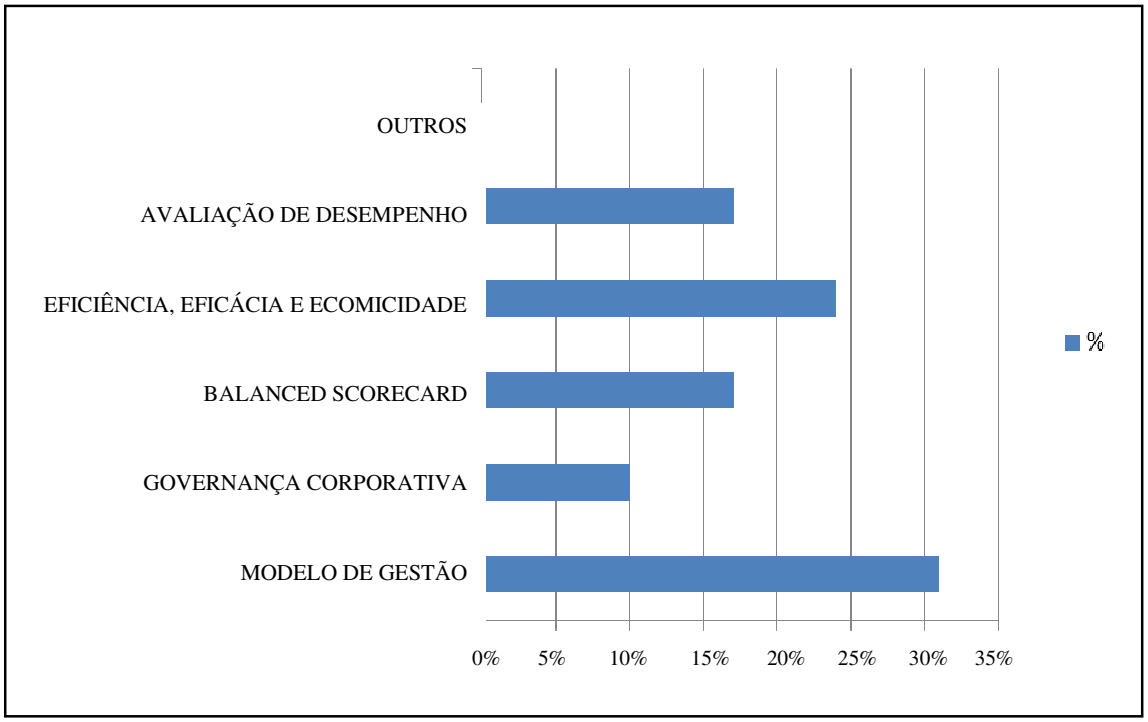


Fonte: Dados da Pesquisa (2012) – Organização Própria

Podemos observar que os objetivos da Controladoria verificados como predominantes são basicamente direcionados aos usuários internos. Principalmente aos gestores das organizações que utilizam as informações geradas pela Controladoria como base para a tomada de decisões.

Um dos questionamentos feitos aos egressos foi sobre quais assuntos da Controladoria foram mais relevantes para o seu desempenho profissional. Os resultados estão dispostos no gráfico 2, onde é possível afirmar que dos assuntos abordados na graduação, na matéria de controladoria, as que obtiveram maior relevância foram: "Modelo de Gestão", uma vez que 31% (trinta e um por cento) dos questionados optaram por esta alternativa, seguido de "Eficiência, Eficácia e Economicidade" com 24% (vinte e quatro por cento*), Balanced Scorecard* e Avaliação de Desempenho, ambas com 17% (dezessete por cento). Não foi acrescido mais nenhum assunto que tenha sido relevante para formação do bacharel em Ciências Contábeis.

Gráfico 4: Assuntos Relevantes Sobre a Controladoria, Estudos na Graduação



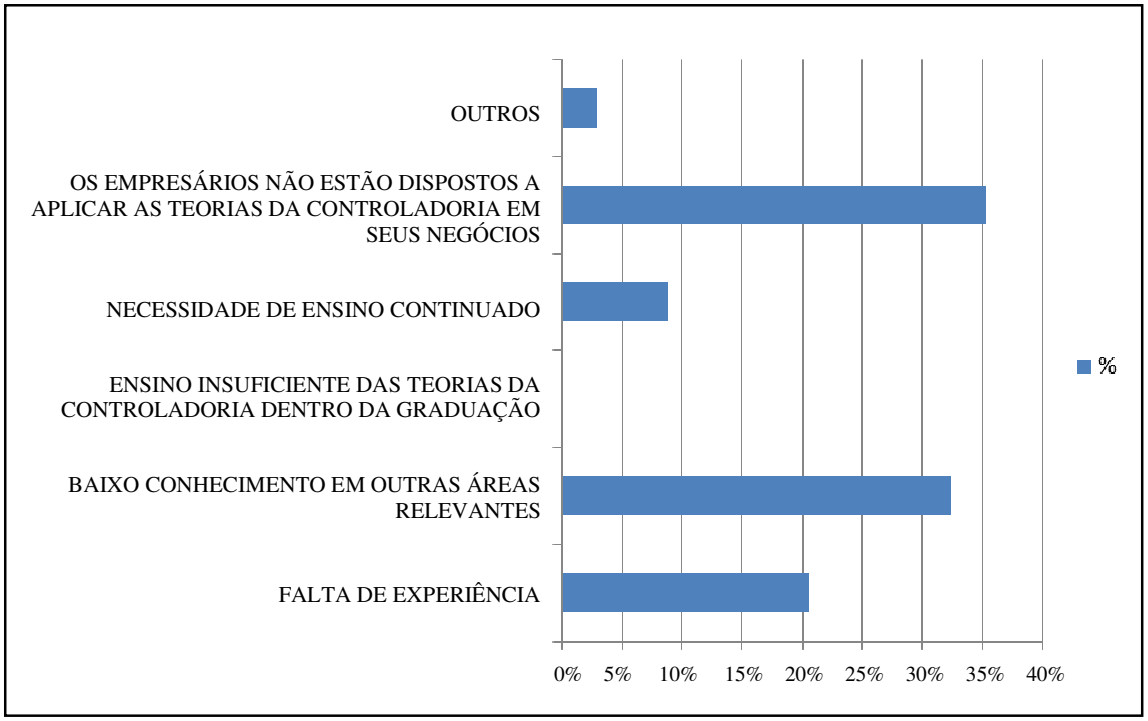
Fonte: Dados da Pesquisa (2012) – Organização Própria

Com base nos resultados expostos no gráfico 4, pode-se afirmar que o estudo da Controladoria é fundamental para o bom desempenho profissional dos novos bacharéis em

Ciências Contábeis, visto que o assunto de maior relevância é justamente Modelo de Gestão que, segundo os próprios pesquisados, está presente em mais de 80% (oitenta por cento) das empresas onde estão inserido.

Mesmo agregando valor a organização e ao desenvolvimento do profissional de contabilidade, a Controladoria sofre algumas dificuldades quanto a sua aplicação. Dificuldades estas que são sentidas pelos egressos questionados. Segundo a pesquisa, foi possível constatar que das dificuldades apresentadas no questionário, destaca-se com 35% (trinta e cinco por cento) a indisposição dos empresários em utilizarem a Controladoria como ferramenta no auxilio à gestão, seguido do baixo conhecimento, dos profissionais de contabilidade, em outras áreas relevantes, tais como administração, economia e estatística, com 32% (trinta e dois por cento). (Gráfico 5).

Gráfico 5: Dificuldade Para a Aplicação da Controladoria



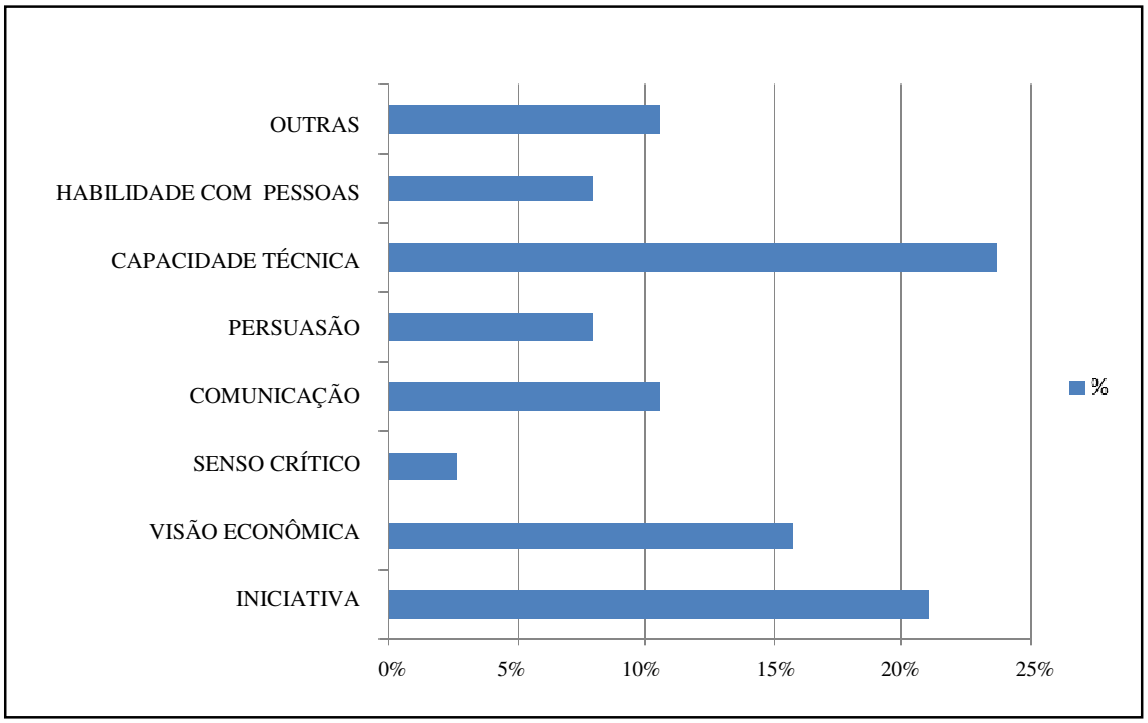
Fonte: Dados da Pesquisa (2012) – Organização Própria

No que diz respeito às dificuldades, pode-se ressaltar que todas elas dependem essencialmente dos próprios profissionais. Vejamos: para que os empresários tenham a Controladoria como ferramenta capaz de agregar valor a organização, se faz necessário empenho dos profissionais de contabilidade para demonstrar o quão importante é a

Controladoria. da mesma forma, sobre o baixo conhecimento em outras áreas relevantes, cabe ao profissional suprir esta necessidade, buscando multidisciplinar seu conhecimento.

Por fim, os egressos foram questionados quanto às competências pessoais relevantes para a aplicação da controladoria nas organizações, conforme exposto no Gráfico 6.

Gráfico 6: Competências Relevantes Para a Aplicação da Controladoria



Fonte: Dados da Pesquisa (2012) – Organização Própria

Diante deste questionamento, destaca-se como competência relevante a "capacidade técnica" com 24% (vinte e quatro por cento), seguido da "iniciativa" com 21% (vinte e um por cento) e visão econômica com 16% (dezesseis por cento). Dois dos respondentes alegaram que todas as competências relacionadas na questão são essenciais para o desenvolvimento do profissional de controladoria, e que a falta de um das competências desqualificaria o profissional em questão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Controladoria possui como missão a eficácia da empresa por meio da otimização dos resultados, além de ser basicamente um modelo de gestão, estando diretamente atrelada à gestão empresarial. Sua função primeira é coordenar todos os trabalhos de modo a possibilitar que o resultado universal seja maior do que a soma dos resultados de cada área.

A presente pesquisa teve o intuito de verificar a importância da Controladoria para o desenvolvimento profissional dos bacharéis em Ciências Contábeis. Tal objetivo foi alcançado com o auxílio da revisão bibliográfica, que não deixou dúvidas quanto à necessidade da Controladoria para a carreira dos novos profissionais de contabilidade, além de ser uma área de atuação em ascensão. Também foram aplicados questionários com o intuito de verificar se os egressos reconhecem esta importância no desenvolvimento de sua carreira, se as empresas em que trabalham possuem o órgão de Controladoria além de identificar as áreas comuns dos recém-formados em Ciências Contábeis na UESB.

O primeiro objetivo desta pesquisa foi demonstrar a existência da Controladoria nas empresas em que os novos profissionais de contabilidade estão inseridos. E foi constatado, que mais da metade dos pesquisados trabalham em organizações que não possuem o órgão de Controladoria, correspondendo a 59% (cinquenta e nove por cento) dos respondentes, contudo 83% (oitenta e três por cento) valem-se de modelos de gestão para o desenvolvimento de suas atividades empresariais.

Como segundo objetivo buscou-se investigar se os profissionais pesquisados reconhecem a Controladoria como fundamento para o seu desenvolvimento profissional. E mesmo não trabalhando na área, os egressos pesquisados, em sua maioria 79% (setenta e nove por cento), reconhecem que as teorias da Controladoria estudadas na graduação são necessárias para o próprio desenvolvimento profissional. Porem somente 14% (quatorze por cento) dos pesquisados deram continuidade aos estudos na área.

O terceiro e último objetivo foi identificar as áreas comuns de atuação dos bacharéis em Ciências Contábeis recém-formados na UESB. Foi constatado que apenas 40% (Quarenta por cento) dos formandos pesquisados estão atualmente trabalhando na área da graduação e os demais estão distribuídos em diversas funções, tais como bancário, gestor e supervisor.

Em se tratando das hipóteses levantadas, as duas foram corroboradas. A primeira, que supunha que mesmo de maneira informal, a Controladoria está envolta ao desenvolvimento profissional dos egressos do curso de Ciências Contábeis, foi confirmada ao se verificar a

existência de um modelo de gestão nas organizações empregadoras dos egressos mesmo não havendo o órgão específico da controladoria. A segunda hipótese também confirmada foi de que os profissionais pesquisados admitem a Controladoria como fundamental para seu desenvolvimento profissional, independente da área de atuação.

Este trabalho teve algumas limitações, a saber: 1) os dados fornecidos pela instituição de ensino estavam incompletos; 2) o envio do questionário por meio eletrônico não foi considerado eficiente, por possibilitar um retorno de apenas 4% (quatro por cento), que foi suprido por contato da pesquisadora com os egressos por meio de redes sociais.

REFERÊNCIAS

ARMANDO CATELLI (Org.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento de informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial.** São Paulo: Atlas, 2000.

BOFF, Marines Lucia et al. **Institucionalização de Hábitos e Rotinas da Controladoria em Empresas do Estado de Santa Catarina.** o&s - v.15 - n.46 - Julho/Setembro – 2008. Disponível em: <www.revistaoes.ufba.br/include/getdoc.php?id=567&article...>. Acesso em: 14 jul. 2012.

BORGES, Tiago Nascimento et al. **O Controller como Gestor da Tecnologia da Informação:** Realidade ou Ficção? . RAC, v. 9, n. 4, Out./Dez. 2005: 119-140. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/rac/v9n4/v9n4a07.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2012.

DAHMER, Elisete P. et al. **Egressos Como Fonte de Informação:** O Perfil dos Acadêmicos do Curso de Ciências Contábeis e sua Atuação no Mercado de Trabalho em Comparação com os Cursos de Serviço Social e Direito.. Disponível em: <http://www.nemac.ufsc.br/visualizar/egressos.pdf>. Acesso em: 23 jul. 2012.

FREZATTI, Fábio et al. **Análise do Relacionamento entre a Contabilidade Gerencial e o Processo de Planejamento das Organizações Brasileiras.** RAC, 2a. Edição Especial 2007: 33-54. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/periodicos/content/frame_base.php?revista=1>. Acesso em: 16 jul. 2012.

GABRIEL PENNA. Revista Voce S/a. **Mais que Contador:** Nova Legislação Brasileira Muda Perfil do Profissional Contábil e Valoriza Quem Conhece as Normas Internacionais. 10/03/2008. Disponível em: <http://vocesa.abril.com.br/desenvolva-sua-carreira/materia/mais-contador-605963.shtml>. Acesso em: 28 jul. 2012.

GIRIOLI, Lumila Souza. **Analise do uso de medidas de desempenho de empresas presentes na pesquisa em contabilidade no Brasil.** Ribeirao Preto 2010. 114 p. (dissertação de mestrado apresentado a faculdade de economia, administração e contabilidade de ribeirão preto. Disponível em: <www.teses.usp.br/teses/disponiveis/...13122010.../LumilaSGirioli.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2012.

JACOMETTI, Marcio; BULGACOV, Sergio. **Análise das Interfaces da Gestão com o Processo Estratégico, Ambiente e Desempenho Organizacional:** Um Referencial de Análise Metateórico. Revista Gestão & Planejamento, Salvador, v. 13, n. 1, p. 4-24, jan./abr. 2012.. Disponível em: <http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb>. Acesso em: 14 jul. 2012.

LOURENSI, Adriano; BEUREN, Ilse Maria. **Inserção da Controladoria em Teses da FEA/USP:** uma Análise nas Perspectivas dos Aspectos Conceitual, Procedimental e Organizacional. Revista Contabilidade Vista & Revista, ISSN 0103-734X, Universidade

Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, v. 22, n. 1, p. 15-42, jan./mar. 2011. Disponível em: <http://www.face.ufmg.br/revista/index.php/contabilidadevistaerevista/article/viewFile/1153/pdf61>. Acesso em: 14 jul. 2012.

LUÍS GUILHERME BARRUCHO (São Paulo). BBC Brasil. **Conheça dez profissões em alta no mercado de trabalho.** 01/05/2012. Disponível em: <http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2012/05/120430_profissoesemalta_brasil_lgb.shtml>. Acesso em: 18 jul. 2012.

LUNKES, Rogerio Joao et al. Controladoria: um estudo bibliométrico no Congresso Brasileiro de Contabilidade de 2000, 2004 e 2008. **Revista Brasileira de Contabilidade**, São Paulo, n. 175, p.x-y, fev. 2009. Bimestral.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica.** 3ª São Paulo: Atlas, 2000.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Silvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria: Conceitos, Sistemas, Implementação.** São Paulo: Atlas, 1993.

PADOVEZE, Clovis Luis. **Controladoria Avançada.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

_____. **Controladoria Básica.** São Paulo: Cengage Learning, 2010.

PRAZERES, Paulo Mundin. **Dicionário de Termos da Qualidade.** São Paulo: Atlas, 1996.

ROBERT HALF. Revista Exame.com. **Tabela de salários no Brasil.** Disponível em: <http://exame.abril.com.br/carreira/ferramentas/tabela-de-salarios-rh/?empresa=financeiro-contabil>. Acesso em: 28 jul. 2012.

SÁ, Antonio Lopes de; SÁ, Ana Mara Lopes de. **Dicionário de Contabilidade.** 10 ref.e ampl. São Paulo: Atlas, 2005.

SIQUEIRA, José Ricardo Maia de; SOLTELINHO, Wagner. **O Profissional de Controladoria no Mercado Brasileiro:** Do Surgimento da Profissão aos Dias Atuais. Revista Contabilidade & Finanças FIPECAFI - FEA - USP. , São Paulo, FIPECAFI, v.16, n. 27, p. 66 - 77, setembro/dezembro 2001 . Disponível em: <http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/cad27/Revista_27_parte_5.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2012.

SOUZA, Luiz Carlos de. **Controladoria aplicada aos pequenos negócios.** Curitiba: Juruá, 2008.

VIEIRA, Henrique Corrêa et al. **O uso de questionários via e-mail em pesquisas acadêmicas sob a ótica dos Respondentes**. In: SEMEAD, 13., 2009, Santa Maria. São Paulo: FEA, 2010. p. 1 - 13. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/612.pdf>. Acesso em: 03 ago. 2012.

APÊNDICE

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS (QUESTIONÁRIO)

CONTINUA

	UNIVERSIDADE ESTADUAL DO SUDOESTE DA BAHIA - UESB **DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - DCSA** **CURSO: CIÊNCIAS CONTÁBEIS** **PROFESSOR ORIENTADOR: FLÁVIO DANTAS**	**AGOSTO 2012**

PESQUISA:
A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS BACHARÉIS EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS: EGRESSOS COMO FONTE DE INFORMAÇÃO.

Este questionário visa coletar dados acerca da importância da Controladoria no desenvolvimento profissional de egressos do Curso de Ciências Contábeis da UESB. Tal instrumento de pesquisa é parte integrante do Trabalho de Conclusão de Curso da discente Gisely Andrade Ferreira, graduanda do Curso de Ciências Contábeis da UESB.

Sua colaboração é de extrema importância, pois fornecerá dados que servirão de base para a análise de resultados concernentes ao tema proposto.

Vale observar que o nome do(a) entrevistado(a) será mantido em total sigilo.

Por gentileza, preencha os quesitos abaixo conforme o que se pede:

- **QUESTÕES 1 e 2:** ASSINALAR QUANTAS ALTERNATIVAS FOREM NECESSÁRIAS;
- **QUESTÕES de 3 a 15:** ASSINALAR ***APENAS UMA*** ALTERNATIVA;
- **QUESTÃO 16:** QUESTÃO ABERTA.

OBS.: após o preenchimento deste questionário, favor remetê-lo num prazo de até 7 (sete) dias ao seguinte endereço: giselyandrade@hotmail.com.

1. QUAL(IS) A(S) SUA(S) ATIVIDADE(S) PROFISSIONAL(AIS)?

( ) Contador proprietário de uma contabilidade
( ) Contador funcionário de uma contabilidade que presta serviços terceirizados
( ) Contador funcionário de uma contabilidade interna
( ) Gerente de finanças e/ou controladoria
( ) *Controller*
( ) Outros: _____

QUESTIONÁRIO

CONTINUAÇÃO

2. EM QUAL O SETOR EMPRESARIAL VOCÊ TRABALHA ATUALMENTE?

( ) Indústria
( ) Comércio
( ) Serviços
( ) Setor público
( ) Terceiro setor
( ) Instituição financeira
( ) Outra: _____

3. VOCÊ CONSIDERA SEU CONHECIMENTO SOBRE A CONTROLADORIA:

( ) Ótimo ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim ( ) Péssimo

4. NA EMPRESA EM QUE VOCÊ TRABALHA EXISTE UM MODELO DE GESTÃO?

( ) Sim ( ) Não

5. NA EMPRESA EM QUE VOCÊ TRABALHA EXISTE O ORGÃO DE CONTROLADORIA?

( ) Sim ( ) Não

6. SE EXISTE ESTE ORGÃO DE CONTROLADORIA, QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS USUÁRIOS DAS INFORMAÇÕES GERADAS PELA CONTROLADORIA.

( ) Externos ( ) Internos ( ) Não existe

7. SE EXISTE ESTE ORGÃO DE CONTROLADORIA, QUAL A POSIÇÃO HIERÁRQUICA?

( ) Staff ( ) Linha ( ) Não sei ( ) Não existe

8. NA SUA OPINIÃO, MUDANÇAS IMPOSTAS PELO GOVERNO COMO A IMPLEMENTAÇÃO DO SPED, POR EXEMPLO, TÊM DE ALGUM MODO INFLUENCIADO NA NECESSIDADE DA APLICAÇÂO DA CONTROLADORIA NAS EMPRESAS?

( ) Sim ( ) Não ( ) Não sei

9. NA SUA OPINIÃO, MUDANÇAS RESULTANTES DA CONVERGÊNCIA ÀS NORMAS INTERNACIONAIS DE CONTABILIDADE TÊM INFLUENCIADO NA NECESSIDADE DA APLICAÇÃO DA CONTROLADORIA NAS EMPRESAS?

( ) Sim ( ) Não ( ) Não sei

10. AS TEORIAS DA CONTROLADORIA ESTUDADAS NA GRADUAÇÃO ESTÃO SENDO ÚTEIS PARA O SEU DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL?

( ) Sim ( ) Não

QUESTIONÁRIO

CONTINUAÇÃO

11. VOCÊ FEZ OU ESTÁ FAZENDO ALGUMA ESPECIALIZAÇÃO?

( ) Não
( ) Sim. Em Controladoria. Qual? _____
( ) Sim. Em outra área. Qual? _____

12. QUAL O PRINCIPAL OBJETIVO DA APLICAÇÃO DA CONTROLADORIA EM SEU AMBIENTE DE TRABALHO?

( ) Criar condições para exercer o controle
( ) Garantir informações adequadas para o processo decisório
( ) Coordenar a elaboração do planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional
( ) Sugerir indicadores de desempenho, financeiros e não financeiros.
( ) Planejar ações que reduzirão os custos
( ) Outro. Qual? _____

13. DOS ASSUNTOS ABORDADO NA DISCIPLINA DE CONTROLADORIA NA GRADUAÇÃO QUAL TEVE O MAIOR GRAU DE RELEVÂNCIA?

( ) Modelo de gestão
( ) Governança corporativa
( ) *Balanced scorecard*
( ) Eficiência, eficácia e economicidade
( ) Avaliação de desempenho
( ) Outro. Qual? _____

14. QUAL A DIFICULDADE MAIS PREPONDERANTE PARA A APLICAÇAO DA CONTROLADORIA NO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DO RECEM FORMADO?

( ) Falta de experiência
( ) Baixo conhecimento em outras areas relevantes
( ) Ensino insuficiente das teorias da controladoria dentro da graduação
( ) Necessidade de um ensino continuado
( ) Os empresários não estão dispostos a aplicarem as teorias da Controladoria em seus negócios
( ) Outro. Qual? _____

15. QUAL A COMPETÊNCIA MAIS RELEVANTE PARA A APLICAÇÃO DA CONTROLADORIA?

( ) Iniciativa
( ) Visão econômica
( ) Senso crítico
( ) Comunicação
( ) Persuasão
( ) Capacidade técnica
( ) Habilidade com pessoas
( ) Outra. Qual? _____

QUESTIONÁRIO

CONTINUAÇÃO

16. NA SUA OPNIÃO QUAL A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA NO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DE UM BACHAREL EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS?

_____
_____
_____
_____
_____