

ANÁLISE DO PERFIL COMPORTAMENTAL DE CONTROLLERS NO BRASIL

LUCIANE REGINATO

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

SAMUEL DE OLIVEIRA DURSO

FACULDADE FIPECAFI (FIPECAFI)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecemos à FAPESP pelo fomento à pesquisa.

ANÁLISE DO PERFIL COMPORTAMENTAL DE *CONTROLLERS* NO BRASIL

1 INTRODUÇÃO

A área de Controladoria exerce um papel fundamental para a manutenção da saúde econômico-financeira das organizações. Conforme ponderam Oro, Beuren e Carpes (2013), por meio da Controladoria torna-se possível identificar, de uma forma detalhada, problemas organizacionais que impactam no resultado das entidades. Nascida em um contexto multidisciplinar, a Controladoria possui funções relacionadas a diversas frentes como planejamento estratégico, apoio e reporte à contabilidade, controle de ativos e avaliação econômica, por exemplo (Siqueira & Soltelinho, 2001; Lunkes, Schnorrenberger, & Rosa, 2013).

Leite (2013) destaca que o meio no qual a organização está inserida pode influenciar nas práticas utilizadas pela Controladoria. Nesse contexto, a atuação dos *controllers* torna-se ainda mais importante em cenários de crises ou restrições financeiras, quando o acesso aos recursos escassos da economia exige uma maior otimização por parte das empresas. A pesquisa de Nunes e Sellitto (2016) destaca a existência de 27 atividades de controladoria, diversas delas relacionadas com o processo de otimização de recursos, tais como análise da cadeia de valor, processo orçamentário e planejamento tributário.

Mesmo com a crescente importância da área de Controladoria para as empresas, a literatura tem observado diferenças na forma de atuação dos *controllers* no mercado (Siqueira & Soltelinho, 2001; Borinelli, 2006; Leite, 2013). Lunkes, Machado, Rosa e Telles (2011) destacam, inclusive, que a academia também não apresenta um consenso no que diz respeito à atuação da Controladoria nas empresas. Muitas vezes, as atividades da Controladoria aparecem sobrepostas com as da área da contabilidade. A pesquisa de Gomes, Souza e Lunkes (2014) encontrou evidências de que uma das principais atribuições relacionadas com a Controladoria, o planejamento, não é listada no processo de contratação dos profissionais da área.

Apesar de a literatura nacional apresentar importantes investigações sobre o perfil demandado pelo mercado brasileiro para os profissionais da área da Controladoria (Siqueira & Soltelinho, 2001; Peleias, Guimarães, Silva, & Ornelas, 2008; Oro, Dittadi, Carpes & Benoit, 2009; Oro, Beuren, Carpes, 2013; Gomes, Souza & Lunkes, 2014) e as atividades mais comumente realizadas pelos *controllers* (Lunkes, Machada, Rosa, & Telles, 2011; Leite, 2013; Lunkes, Schnorrenberger, & Rosa, 2013), ainda se mostra importante analisar os diferentes perfis comportamentais dos *controllers* no mercado mencionado, o que guarda uma relação direta com o desempenho operacional e global das organizações.

Sob a ótica comportamental, cabe destacar a relevância dos traços de personalidade de cada indivíduo, que, também, podem representar fator decisivo para o desempenho da empresa. Essa vertente da psicologia visa a apoiar o desvendar das nuances do comportamento individual a fim de potencializar os traços positivos e minimizar aqueles negativos (Gerrig & Zimbardo, 2002). Nessa linha, entender os traços ou mesmo as características do profissional da área de controladoria pode contribuir para a execução de suas funções e, conseqüentemente, para o atendimento de metas e objetivos.

Sendo assim, buscando contribuir para o desenvolvimento da literatura sobre Controladoria, a questão de pesquisa que orienta o presente estudo é: qual o perfil comportamental dos *controllers* no Brasil? O objetivo geral da pesquisa consistiu, portanto, em analisar o perfil comportamental dos *controllers* no Brasil. Adicionalmente, a pesquisa buscou identificar fatores internos e externos aos indivíduos que possam ter correlação com os perfis comportamentais apresentados. Assim, para atingir os objetivos propostos pela pesquisa foram aplicados questionários em 104 organizações de diferentes portes e áreas de atuação. Os resultados da pesquisa podem ser úteis tanto para a academia, já que preenche um

gap relacionado à atuação na área de Controladoria, quanto para o mercado, uma vez que explora o perfil comportamental de *controllers* de empresas nacionais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Controladoria: uma visão geral

O conceito de controle é tratado com frequência pela literatura. Contudo, as formas empregadas para isto nem sempre permitem visualizarem-se as conexões existentes entre as diferentes situações em que ele é empregado. Nesse sentido, é comum se referir ao processo de gestão – o planejamento e a sua execução para se expressar um tipo de controle organizacional, enquanto que o termo também é aplicado a outras situações, como, por exemplo: controle contábil, de custos, interno, e assim por diante. Nesse contexto é que o conceito de controle organizacional se amplia e melhor explica as funções da área de controladoria, podendo ser, facilmente, entendido quando analisado sob a perspectiva de diferentes dimensões, tais como gerencial, físico-financeira e prescritiva (Reginato & Nascimento, 2007).

A controladoria pode ser vista como ramo do conhecimento e área administrativa (Catelli, 2001). Como área administrativa, foco desse estudo, conta com vertentes, instrumentos, ferramentas ou dimensões de controle. Percebe-se que cada autor faz uso de nomenclaturas distintas, mas que em suma dizem respeito ao controle e monitoramento organizacional. Nessa linha, a controladoria visa a assegurar que os resultados da empresa sejam atingidos e, para tanto, tem como apoio o processo de gestão: planejamento, execução e controle (Catelli, 2001), a contabilidade, os custos, os sistemas informacionais e a tecnologia, os recursos humanos (Reginato & Nascimento, 2007).

Os objetivos da área aparecem como sendo a promoção da eficácia organizacional, a viabilização da gestão econômica e a integração das áreas de responsabilidade, voltados a cumprir a sua missão de coordenar esforços dos gestores de cada área para obtenção de sinergia que otimize e conduza a empresa à um resultado econômico global que assegure a sua continuidade (Mosimann & Fish, 1999).

O controle analisado sob a ótica físico-financeira, compreende o sistema de informações da empresa, necessário para, conforme Catelli (2001), permitir que a área de controladoria exerça suas atividades de forma plena. Esse sistema incorpora todos os componentes do banco de dados físicos e econômicos da empresa, entre os quais o contábil, o de custos, o fiscal e o de ativo (Heckert & Willson, 1963).

A contabilidade, que é o banco de informações fundamental para o controle, acumula todos os registros dos eventos ou fatos oriundos das transações ocorridas na organização e delinea a forma como estes são registrados, traduzindo-os em informações usadas pela controladoria para evidenciar a situação real do negócio aos gestores (Atkinson *et al.*, 2000; Tung, 1993).

O controle de custos abarca o planejamento e evolução do rendimento, a determinação dos preços, a valorização dos estoques e sua manutenção, e o controle de todos os gastos da organização (Roehl-Anderson, 1996). Esse controle visa o gerenciamento de todos os aspectos que envolvem a modelagem e a alocação de custos por áreas, departamentos, centros de custos; a definição do método a ser adotado para cada apuração de custos; a análise custo-volume-lucro; a otimização no uso dos recursos; a avaliação contínua dos estoques, e o auxílio na formação do preço de venda;

Em se tratando de custos, podem-se destacar, também, os de natureza tributária, que são contemplados pelo controle fiscal, que, por sua vez, envolve a análise de condições que propiciem vantagens fiscais e redução legítima da carga de tributos, os quais impactam o resultado da organização. Nesse sentido, esse controle tem como uma de suas principais contribuições o planejamento tributário, por meio do qual é possível simular cenários e

analisar o impacto dos aspectos tributários em toda a cadeia de valor da empresa (Reginato & Nascimento, 2007).

Uma entidade possui uma estrutura patrimonial que respalda suas atividades e que sustenta sua existência. Assim, o controle de ativo torna-se um instrumento relevante para a gestão ao abranger critérios de imobilizações, depreciações, amortizações e exaustões, além das reavaliações que compõem o ativo fixo, e demais operações relacionadas a caixa, recebimentos, estoques e investimentos. Zela, portanto, por todos os bens e direitos de propriedades da empresa (Heckert & Willson, 1963).

A visão dimensional de controle é construída a partir do modelo de gestão da empresa, que está implícito ou explícito no comportamento de seus membros, em suas crenças individuais, nas decisões que tomam e na forma como planejam e executam suas atividades, bem como no tipo de domínio que exercem sobre seus resultados, conforme, entre outros autores, apontam Figueiredo e Caggiano (1997).

As funções da controladoria são, geralmente, desempenhadas pelo líder da área, o *controller*, termo difundido na literatura nacional como o responsável pelo controle e verificação das contas (Tung, 2016). Sendo que, a partir de um estudo comparativo realizado entre as funções empíricas e as funções da literatura exercidas por estes profissionais no contexto brasileiro, Lunkes, Schnorrenberger e Rosa (2013) estabeleceram-nas como i) Planejamento; ii) Controle; iii) Contábil; e iv) Elaboração de relatórios e interpretação. Vale ressaltar que a tarefa do *controller* não é controlar, mas sim prestar assessoria no controle da empresa (Kanitz, 1977). Com essa observação e com base nos itens i e iv, nota-se que eles administram o sistema de *feedback*, auxiliando os tomadores de decisões na empresa.

Para Sathe (1983), o *controller*, que está ativamente envolvido no processo decisório e que deve manter o senso de objetividade e independência, é chamado de *strong controller*. O autor ainda destaca que para alcançar essas habilidades é preciso que ele tenha algumas características e comportamentos pessoais e interpessoais.

Diante desse contexto, a próxima seção evidenciará o constructo de perfil do *Controller*, considerando características comportamentais, sob a ótica de teorias do comportamento e da psicologia.

2.2 Perfil do *Controller*

Quando analisadas as características do profissional de controladoria, estudos diversos são encontrados na literatura. Destacam-se aqueles que focam o comportamento do profissional, que visa a facilitar a execução de suas funções na área de controladoria.

Um dos focos do comportamento organizacional é analisar as características do indivíduo, ou seja, dos seus traços de personalidade. Isto porque os comportamentos de um indivíduo tendem a ser um reflexo direto de sua personalidade (McShane, 2014). Um dos modelos com maior robustez, nessa linha, calcado na psicologia, é o de cinco fatores (*FFM - Five Factor Model*), também conhecido como *Big Five* que, descreve a personalidade em cinco dimensões.

As dimensões do modelo foram derivadas de coletas na década de 1960, usando diversas amostras e classificações.

Gerrig e Zimbardo (2002) demonstraram as dimensões do modelo dos cinco fatores (*five-factor*). A extroversão diz respeito às definições de comunicação, energia, assertividade, timidez e comportamento reservado; a abertura para experiência é composta por criatividade, intelectualidade, profundidade, inteligência, mente aberta e simples; a conscienciosidade abarca a organização, responsabilidade, cautela e receio, instabilidade e irresponsabilidade; a amabilidade se relaciona com a concordância, que gira em torno de quão agradáveis e tolerantes os indivíduos tendem a ser, envolvendo confiança, simplicidade e sinceridade,

altruísmo, conformidade, modéstia e empatia; o neuroticismo envolve ansiedade, hostilidade, depressão, autoconsciência, impulsividade e vulnerabilidade.

Bueno, Oliveira e Oliveira (2001) desenvolveram pesquisa que correlacionou habilidades e traços de personalidade. Os resultados apontaram uma relação significativa entre enfrentamento com risco e extroversão. Tendo ciência disso, pode-se inferir que os indivíduos (gestores), contemplados por traços de extroversão podem apresentar maior tendência à decisões de risco ou complexas, por exemplo.

Robbins (2011) aponta que as pesquisas acerca do tema demonstram que pessoas com maior extroversão, conscienciosidade e amabilidade apresentam maior desempenho. Pessoas com extroversão e conscienciosidade e também aquelas que são mais abertas à experiência tem a capacidade de liderança aumentada. Enquanto pessoas mais amáveis e estáveis emocionalmente possuem um nível maior de satisfação no trabalho.

O modelo Big Five, oriundo de teoria dos traços de personalidade, foi e é discutido pelos estudiosos das áreas de psicologia e comportamental. McCrae e Costa (1996) afirmaram, sob uma ótica crítica, que modelo, apesar de clássico e consolidado, não cobre a plenitude da personalidade, o que abre espaço para adaptações, inserções e novas validações.

Nesse ínterim, enaltecendo a vertente empresarial, há classificações e conceitos que podem complementar o modelo de personalidade quando avaliado o profissional técnico.

Heckert e Willson (1963) elencaram características fundamentais para o profissional responsável pela controladoria, quais sejam: iniciativa, visão a longo prazo, comunicação racional, síntese, persistência, cooperação, imparcialidade, persuasão, liderança, ética, consciência das limitações e questões culturais. Acrescidas a estas, tem-se também motivação, coordenação, avaliação, planejamento e monitoramento (Kanitz, 1977).

Estudos acerca de habilidades, especialmente, dos *Controllers* apontam para organização, personalidade, adaptabilidade, iniciativa, responsabilidade, criatividade e capacidade de trabalhar em equipe (Santos, Martins & Pires, 2008); liderança, visão sistêmica, pró-atividade, comunicação e flexibilidade (Duque, 2011); no campo educacional, formação em contabilidade, economia, administração ou engenharia e conhecimentos da língua inglesa (Oro *et al.*, 2009; Fiirst *et al.*, 2018), e no comportamental liderança, trabalho em equipe, pró-atividade, lidar com a pressão, comunicação oral, gerir recursos humanos, visão global, comprometimento, motivação, dinamismo e agilidade (Fiirst *et al.*, 2018). Também, encontram-se na literatura, cooperação, relacionamento interpessoal, visão de negócios, econômica, de processos, comunicação, iniciativa, senso crítico, capacidade analítica, gestão de conflitos, liderança, capacidade para implementar projetos, flexibilidade, proatividade (Calijuri *et al.*, 2005; Ribeiro *et al.*, 2008; Israel *et al.*, 2018).

Sob a ótica comportamental, calcada em teorias psicológicas, a literatura contribui com características distintas. Para a presente pesquisa, foi desenhado um constructo com base em processos individual e interpessoal.

Individual: a) motivação: processo responsável pela intensidade, direção e persistência de uma pessoa para alcance da meta (Robbins, 2011; Skinner, 2003); b) estresse: o estresse leva à ineficiência, alta rotatividade de pessoas, aumento de custos com saúde, acidentes, diminuição da qualidade e quantidade de produção (Kazmi, Amjad & Khan, 2008; Sadir & Lipp, 2009; Jex, 2014); c) tomada de decisão: a eficiência aumenta quanto menos níveis hierárquicos existirem, estimulando-se a descentralização de decisões (Simon, 1965); d) extroversão, abertura para experiência e conscienciosidade: dizem respeito ao modelo Big Five, já abordado nesse texto.

Interpessoal: e) equipes: como indivíduos se percebem e são percebidos, considerando tarefas, responsabilidades, objetivos (Guzzo & Dickson, 1996; Greenber & Baron, 2008); f) comunicação: processo central de uma empresa (Weick, 1979; Moscovice, Simkin & Bagranoff, 2002); g) liderança: influência pessoal exercida em determinada situação por meio

do processo de comunicação, orientando grupos em direção a determinados objetivos (Barnard, 1971; Druker, 1977); h) negociação: processo de comunicação com o propósito de se atingir um acordo agradável (Nierenberg, 1981; Acuff, 1998).

Apresenta-se a seguir o Quadro 1, o qual evidencia o *constructo* teórico da pesquisa acerca do perfil do *Controller*.

Quadro 1: Embasamento teórico.

| Processo | Características | Embasamento teórico |
|----------------------------|------------------------|---|
| <i>Individual</i> | Motivação | Kanitz (1977); Skinner, 2003; Robbins (2011); Fiirst <i>et al</i> (2018); Fiirst <i>et al</i> (2018) |
| | Estresse | Kazmi, Amjad e Khan (2008); Sadir e Lipp (2009); Jex (2014) |
| | Decisão | Simon (1965) |
| | Extroversão | McShane (2014); Robbins (2011); Gerrig e Zimbardo (2002); Bueno, Oliveira e Oliveira (2001) |
| | Abertura | McShane (2014); Robbins (2011); Gerrig e Zimbardo (2002); Bueno, Oliveira e Oliveira (2001) |
| | Conscienciosidade | McShane (2014); Robbins (2011); Gerrig e Zimbardo (2002); Bueno, Oliveira e Oliveira (2001) |
| <i>Interpessoal</i> | Equipe | Heckert e Willson (1963); Kanitz (1977); Skinner, 2003; Robbins (2006); Fiirst <i>et al</i> (2018) |
| | Comunicação | Heckert e Willson (1963); Calijuri <i>et al</i> (2005); Ribeiro <i>et al</i> (2008); Duque (2011); Israel <i>et al</i> (2018); Fiirst <i>et al</i> (2018) |
| | Liderança | Heckert e Willson (1963); Calijuri <i>et al</i> (2005); Ribeiro <i>et al</i> (2008); Duque (2011); Israel <i>et al</i> (2018); Fiirst <i>et al</i> (2018) |
| | Negociação | Heckert e Willson (1963); Calijuri <i>et al</i> (2005); Ribeiro <i>et al</i> (2008); Duque (2011); Israel <i>et al</i> (2018); Fiirst <i>et al</i> (2018) |

Na sequência, a seção 3 visa a detalhar a metodologia da pesquisa.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa pode ser classificada quanto aos objetivos como descritiva, uma vez que se busca analisar a relação entre o tipo de empresa e o perfil comportamental dos *controllers*. Quanto aos procedimentos e técnicas, utilizou-se um questionário para captar os fenômenos avaliados, o qual foi respondido por 104 profissionais responsáveis pela área de Controladoria de diferentes empresas atuantes no Brasil. Por fim, quanto à abordagem do problema, a pesquisa se caracteriza como quantitativa, uma vez que foram utilizadas técnicas estatísticas e econométricas para responder ao problema proposto (Beuren, 2006).

A população-alvo da pesquisa representou empresas atuantes no Brasil que possuíam em sua estrutura organizacional a área de Controladoria. Os dados foram coletados a partir de instrumento de pesquisa preparado especialmente para esse estudo, validado por 3 especialistas/professores doutores e 3 profissionais do mercado/*controllers*. O pré-teste foi aplicado em 15 empresas. A coleta de dados foi iniciada em julho de 2019 e finalizada em julho de 2020. O instrumento foi aplicado de forma online, a partir da plataforma *surveymonkey*. Ao todo, foram recebidos 104 questionários completos e válidos.

Torna-se importante destacar que para a construção do presente estudo foram utilizadas sentenças de um instrumento de pesquisa - questionário respondido pelos gestores da Controladoria. Além das questões sociodemográficas referentes aos *controllers* e das

questões relacionadas às organizações, foram utilizadas 30 sentenças que versavam sobre o perfil dos respondentes. As demais sentenças presentes no instrumento não foram utilizadas pela presente pesquisa, uma vez que representavam escopo de outra investigação. Dessa forma, para cada uma das 30 sentenças utilizadas na pesquisa, os respondentes deveriam atribuir uma nota de zero a dez, de acordo com o seu grau de concordância com a afirmação, onde o limite inferior representava uma baixa concordância e o limite superior uma alta concordância. A partir desses 30 itens, foi possível construir dez índices referentes ao perfil comportamental dos participantes da pesquisa, conforme apresentado no Quadro 2 (para maiores informações sobre as sentenças, vide Tabela 1 no capítulo de Análise de Resultados). Para a criação dos índices foram somadas as pontuações atribuídas para cada uma das sentenças que compõe o respectivo indicador de análise, dividindo-se pelo número de itens que o compõe. Dessa forma, o índice criado poderia variar de zero a dez.

Quadro 2: Construção dos itens

| Índice | Explicação | Nível | Sentenças |
|-------------------|--|--------------|-------------|
| Motivação | Atitude de se mover pela realização das suas atividades desempenhadas na Controladoria | Individual | P42 até P46 |
| Estresse | Comportamento negativo decorrente das experiências vivenciadas como <i>controller</i> | | P47 até P49 |
| Decisão | Ações relacionadas com as deliberações necessárias para atuação na Controladoria | | P50 até P53 |
| Extroversão | Comportamento de sociabilidade desenvolvida dentro do ambiente organizacional | | P54 até P56 |
| Abertura | Atitude relacionada com o fato de estar apto à realização de novas experiências | | P57 e P58 |
| Conscienciosidade | Atitude de cuidado, zelo e diligência em relação às atividades desempenhadas como <i>controller</i> | | P59 e P60 |
| Equipe | Comportamento desempenhado pelo indivíduo em relação ao grupo no qual ele se insere | Interpessoal | P61 e P62 |
| Comunicação | Atitudes desempenhadas realizadas com o objetivo de tornar as decisões organizacionais mais eficientes | | P63 até P65 |
| Liderança | Ações executadas como o intuito de influenciar o papel desempenhado por outros na empresa | | P66 até P69 |
| Negociação | Comportamento realizados com o propósito de se alcançar resultados favoráveis para a organização | | P70 e P71 |

Para verificar a consistência interna do instrumento, estimou-se o alfa de Cronbach para as 30 sentenças utilizadas na construção dos índices trabalhados pela pesquisa, reportando o valor igual a 0,81. De acordo com Maroco e Garcia-Marques (2006), esse valor indica uma boa consistência interna, corroborando com a validação do questionário. Para a realização das análises quantitativas, foi utilizado o software Stata13®. Inicialmente, foram realizadas análises descritivas sobre os respondentes e as sentenças relacionadas com a atuação dos profissionais da Controladoria. Também foram realizadas correlações entre os índices criados, a fim de identificar relações estatisticamente significativas entre os diversos perfis comportamentais identificados. Por fim, buscando analisar possíveis fatores explicativos para os perfis comportamentais de *controllers* atuantes no Brasil, foram estimadas regressões lineares múltiplas, com o intuito de identificar diferenças entre o perfil comportamental dos *controller* e o tipo de organização. No Quadro 3 estão elencadas as variáveis explicativas utilizadas nas regressões.

Como é possível notar pela análise do Quadro 3, para diferenciar o tipo de empresa, foi criada uma variável *dummy* para as identificar as empresas que estavam presentes na listagem da Revista Exame das Melhores & Maiores de 2019 (variável MM). Além dessa variável independente, foram utilizadas as características pessoais (Gênero, Idade, Estado

Civil e Experiência) dos participantes da amostra do estudo, buscando identificar fatores explicativos para os perfis comportamentais identificados.

Quadro 3: Variáveis explicativas das regressões lineares

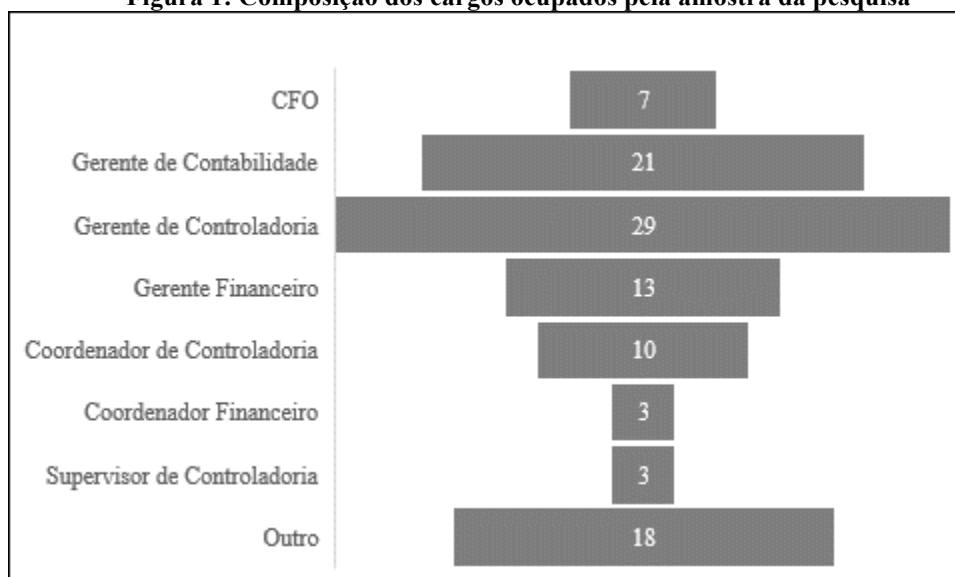
| Variáveis Explicativas | Significado |
|------------------------|--|
| MM | Variável <i>dummy</i> que recebeu o valor 0 se a empresa não estava na lista das Melhores & Maiores da Revista Exame e 1 se estava |
| Gênero | Variável <i>dummy</i> que recebeu o valor 0 se feminino e 1 se masculino |
| Idade | Anos de vida |
| Estado Civil | Variável <i>dummy</i> que recebeu o valor 0 se solteiro(a) e 1 se casado(a), divorciado(a) ou viúvo(a) |
| Experiência | Anos em que o <i>controller</i> atua na entidade em que se encontrava quando respondeu ao questionário |

No capítulo seguinte são apresentadas as análises e discussões dos resultados da pesquisa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo da presente pesquisa consistiu em analisar o perfil comportamental dos *controllers* no Brasil. Para isso, foram aplicados questionários respondidos por 104 profissionais de empresas atuantes no país. Conforme apresentado na Figura 1, desse montante, 7 (6,7%) afirmaram ocupar o cargo de *Chief Financial Officer* (CFO) quando responderam ao instrumento do estudo, 21 (20,2%) declararam exercer a função gerente de contabilidade, 29 (27,9%) atuavam como gerente de controladoria, 13 (12,5%) como gerente financeiro, 10 (9,6%) como coordenador de controladoria, 3 (2,9%) como coordenador financeiro, 3 (2,9%) como coordenador de controladoria e 18 (17,3%) disseram, ainda, ocupar outras funções relacionadas com a controladoria. Para esse último grupo, quando questionado o cargo que ocupava, foram reportas diversas classificações como consultor de controladoria, gerente de planejamento econômico e financeiro, diretor de contabilidade e fiscal, diretor de controlaria e diretor de controladoria e impostos. Após a análise dos cargos indicados, assim como da experiência profissional dos participantes, chegou-se à conclusão de que todos os 104 respondentes estavam aptos a participarem do estudo.

Figura 1: Composição dos cargos ocupados pela amostra da pesquisa



Na Tabela 1 estão apresentadas as informações socioeconômicas sobre os participantes do estudo relacionadas à idade (média em anos), experiência do profissional na empresa em que atua (média em anos), gênero (frequência), estado civil (frequência). Como é possível perceber, em média, os respondentes apresentavam 43 anos quando responderam ao questionário de pesquisa e apresentavam 10,2 anos de experiência na empresa. De acordo com os resultados da pesquisa de Oro, Dittadi, Carpes e Benoit (2009), a amostra do estudo se enquadra, também pela experiência profissional, no nível gerencial/estratégico, uma vez que, em média, os respondentes atuam há mais de 10 anos na empresa.

A amostra é, ainda, marcada por uma maior presença do gênero masculino (73,1%), o que está em linha com outras pesquisas brasileiras que já identificaram uma menor presença de mulheres no topo da carreira na área contábil-financeira (Cordeiro, Pereira, Durso & Cunha, 2018). Além disso, é possível notar maior presença de participantes não solteiros (o que inclui os casados, em união estável, divorciados e viúvos), em linha com a idade média dos respondentes.

A Tabela 1 contém a informação sobre o tipo de empresa na qual o respondente trabalhava. Como é possível notar, a maior parte dos respondentes (59,6%) estava inserida em organizações listadas na Revista Melhores & Maiores - MM (edição 2019). Esse tipo de organização tende a apresentar maior complexidade em suas atividades, em decorrência do porte e desempenho econômico, o que pode demandar comportamentos distintos por parte dos profissionais da área da Controladoria.

Tabela 1: Características dos respondentes

| Característica | Média/Frequência |
|-----------------|------------------|
| Idade | 43,0 anos |
| Experiência | 10,2 anos |
| Gênero | |
| Masculino | 76 (73,1%) |
| Feminino | 28 (26,9%) |
| Estado Civil | |
| Solteiro | 25 (24,0%) |
| Não solteiro | 79 (76,0%) |
| Tipo de Empresa | |
| Listada MM | 62 (59,6%) |
| Não listada MM | 42 (40,4%) |

Na Tabela 2 estão apresentadas as análises descritivas construídas para 30 sentenças que foram utilizadas na construção dos índices utilizados na pesquisa. Como é possível notar, todas as sentenças que compõem o índice da Motivação (P42 até P46) apresentaram médias maiores do que 7, com desvio padrão variando entre 1,45 e 2,31. De uma forma geral, pode-se notar que os respondentes da pesquisa mostraram níveis de motivação elevados para a atuação profissional na área em que estão inseridos. De acordo com a literatura, a motivação é um importante fator para o desempenho profissional dos indivíduos. Quanto mais motivado o funcionário está, melhor tende a ser o desempenho da organização (Robbin, 2006). Portanto, esse resultado se mostra alinhado com a literatura.

Já as três sentenças voltadas para o índice de Estresse (P47 até P49) apresentaram médias iguais a 2,50, 4,37 e 2,28, respectivamente. É importante notar que duas das três sentenças usadas para criar o índice de Estresse passaram pela reversão de valores para mostrarem uma direção consistente. Dessa forma, quanto maior o índice de Estresse, pior tende a ser a atuação dos profissionais na empresa (Jex, 2014; Kazmi, Amjad e Khan, 2008; Sadir e Lipp, 2009).

Ainda analisando os resultados evidenciados na Tabela 2, é possível notar que todas as assertivas relacionadas com o índice relacionado ao comportamento da Decisão (P50 até

P53) obtiveram médias maiores do que 8, indicando que os *controllers* participantes da pesquisa apresentaram alta maturidade profissional. Esse resultado pode estar relacionado com o fato de os participantes da pesquisa estarem em cargos elevados dentro de suas estruturas organizacionais, os quais, para serem ocupados, necessitam de desenvolvimento de habilidades relacionadas à tomada de decisão. Esse resultado mostrou concordância com Simon (1965), o qual afirmou que quanto menos níveis hierárquicos existirem para que um assunto transite até a sua decisão final, maior a eficiência na empresa. Isso significa também que os profissionais investigados possuem autonomia e as empresas em que atuam tendem a evidenciar processos descentralizados quando se trata de cargo de alta gestão.

Tabela 2: Análise descritiva dos itens do instrumento

| Sentenças | Média | Med. | Moda | Desv. Pad. | Mín. | Máx. |
|--|-------|------|------|------------|------|------|
| P42. Quando a empresa atribui a mim aumento de salário ou recompensa financeira com base no resultado do meu trabalho, sinto vontade de desenvolver mais ainda as minhas funções e até brinco com meus colegas | 8,03 | 9 | 10 | 2,12 | 0 | 10 |
| P43. Ao conseguir visualizar cenários promissores para a empresa em que atuo, comento com entusiasmo sobre esse quadro com meus pares no trabalho e também com amigos e familiares | 8,08 | 8 | 9 | 1,76 | 0 | 10 |
| P44. Em momentos de instabilidade na empresa, seja econômica ou ocasionada por outras variáveis, que pode me afetar de alguma forma, reúno forças, mantenho e até melho meu desempenho | 8,55 | 9 | 10 | 1,45 | 3 | 10 |
| P45. Percebo que as responsabilidades são a mim designadas de acordo com a minha habilidade de controlar meu comportamento | 8,10 | 8 | 8 | 1,84 | 0 | 10 |
| P46. Elogios relacionados às minhas funções e à minha postura, bem como a projeção de meu nome e minha imagem, são elementos suficientes para melhorar o meu desempenho na empresa | 7,16 | 8 | 8 | 2,31 | 0 | 10 |
| P47. Julgo as demandas no meu ambiente de trabalho na medida certa e compatíveis com os recursos que possuo para executá-las* | 2,50 | 2 | 1 | 2,14 | 0 | 10 |
| P48. Percebo alta rotatividade de pessoas em minha empresa | 4,37 | 4 | 2 | 2,95 | 0 | 10 |
| P49. Sinto-me privilegiado por atuar na minha empresa, pois há valorização da saúde e da qualidade de vida dos funcionários* | 2,28 | 2 | 1 | 2,15 | 0 | 10 |
| P50. Quando tenho que tomar uma decisão, antes reúno todas as informações necessárias para uma análise completa | 8,96 | 9 | 9 | 0,92 | 6 | 10 |
| P51. Ao ser solicitado para avaliar e decidir sobre o fechamento de uma unidade da empresa, assumo plenamente a designação e viso o impacto dessa decisão no sistema todo | 8,14 | 8 | 8 | 1,72 | 0 | 10 |
| P52. Sempre que tenho que tomar uma decisão importante eu converso com meus pares e outras pessoas envolvidas, e só depois disso chego à conclusões | 8,64 | 9 | 10 | 1,49 | 0 | 10 |
| P53. Crio cenários distintos e insiro diversas variáveis em caso de ter que tomar uma decisão, a ponto de meus colegas comentarem que “tenho visão” | 8,14 | 8 | 8 | 1,35 | 4 | 10 |
| P54. Gosto muito de conversar durante as horas de trabalho e fora dele | 6,31 | 7 | 8 | 2,19 | 0 | 10 |
| P55. Quando percebo algo a fazer, imediatamente me disponho ou encontro uma forma de fazê-lo, não esperando que me solicitem | 8,39 | 9 | 9 | 1,44 | 3 | 10 |

| | | | | | | |
|--|------|---|----|------|---|----|
| P56. Nas reuniões em grupos, especialmente nos momentos em que tenho que apresentar para pares e superiores os resultados individuais, da equipe e da empresa, me sinto à vontade e teço comentários espontâneos | 8,34 | 9 | 9 | 1,51 | 3 | 10 |
| P57. A empresa anuncia que abrirá nova unidade e necessita de gestores competentes e que gostem de desafios para atuar nesse empreendimento. Eu me coloco à disposição para assumir o cargo | 7,59 | 8 | 9 | 2,19 | 0 | 10 |
| P58. A estrutura da empresa será enxugada devido a novas diretrizes dos proprietários. Ao saber disso, imediatamente penso em alternativas e abro busca por novas oportunidades | 6,91 | 7 | 8 | 2,19 | 1 | 10 |
| P59. Encontro facilmente documentos arquivados quando os procuro, seja física ou eletronicamente | 8,18 | 8 | 8 | 1,52 | 2 | 10 |
| P60. Dificilmente atraso a entrega de algum relatório ou outro trabalho sob minha responsabilidade | 8,70 | 9 | 9 | 1,26 | 5 | 10 |
| P61. As pessoas da minha equipe atuam sempre coletivamente, compartilhando informações e resultados | 8,36 | 9 | 9 | 1,21 | 5 | 10 |
| P62. Em reuniões de diretoria eu costumo mencionar o nome dos membros da equipe que realizaram determinadas tarefas e também comento sobre os êxitos logrados por todos | 8,92 | 9 | 10 | 1,06 | 5 | 10 |
| P63. Costumo saber sobre mudanças que ocorrerão em minha área antes de serem comunicadas publicamente pelos superiores | 7,66 | 8 | 9 | 2,23 | 0 | 10 |
| P64. Sinto-me mais à vontade para dialogar, e de fato dialogo, com meus pares do que com subordinados ou superiores* | 4,22 | 3 | 3 | 3,02 | 0 | 10 |
| P65. Percebo que nem todas as pessoas na empresa dialogam como deveriam para que os processos fluam adequadamente | 7,79 | 8 | 8 | 1,86 | 2 | 10 |
| P66. As metas usualmente necessitam ser pensadas e revisadas e eu participo do processo junto com meus pares e, também, chamo meus subordinados a participarem ou opinarem | 7,63 | 8 | 8 | 2,13 | 0 | 10 |
| P67. Tenho liberdade e flexibilidade para gerir a minha área e a minha equipe da forma como eu julgar mais conveniente | 7,95 | 8 | 9 | 1,94 | 0 | 10 |
| P68. A mim são comunicadas as decisões sobre planejamento e, conseqüentemente, tenho que providenciar a execução e o controle | 7,74 | 8 | 8 | 2,27 | 0 | 10 |
| P69. A atuação dos líderes da empresa afeta o meu desempenho* | 2,51 | 2 | 2 | 2,35 | 0 | 10 |
| P70. A área financeira é incumbida de discutir um contrato complexo com o banco, cujo resultado pode impactar o plano do negócio. Eu ofereço participação ativa para alcançar a melhor negociação | 7,91 | 8 | 10 | 2,28 | 0 | 10 |
| P71. Na empresa em que atuo há uma política bem definida em relação à carreira. Quando um cargo é colocado à disposição, os melhores se destacam naturalmente e ocupam-no | 5,53 | 6 | 7 | 2,94 | 0 | 10 |

*Sentenças que sofreram a reversão de valores para a construção dos índices

As sentenças relacionadas com o índice de Extroversão (P54 até P56), por sua vez, mostraram que apenas P54 apresentou média inferior à 7. As duas outras sentenças que compõe o índice Extroversão apresentaram médias maiores do que 8 e desvio padrão de 1,44 e 1,51, indicando bons níveis de extroversão para os respondentes da amostra do estudo. De acordo com a literatura, há indícios de que indivíduos mais extrovertidos conseguem tomar

decisões de maior risco e complexidade (Bueno, Oliveira e Oliveira, 2001). O resultado da P54 pode ser explicado à medida que o profissional da área de controladoria pode, em muitos momentos, estar centrado em suas funções, não priorizando longas ou frequentes conversas durante o trabalho, e mesmo fora (caso o comportamento seja mais reservado) (Gerrig e Zimbardo, 2002).

As duas sentenças utilizadas para mensurar o índice de Abertura para novas experiência (P57 e P58) revelaram valores médios de 7,59 e 6,91 e desvio padrão de 2,19. Comparados com os resultados obtidos para outros índices, esses números sinalizam que os participantes da amostra da pesquisa apresentaram uma baixa abertura para novas experiências. As sentenças do índice de Conscienciosidade (P59 e P60), por sua vez, apresentaram valores médios maiores do que 8, sinalizando que os respondentes apresentam um bom nível de cuidado e diligência em suas atividades profissionais, o que se torna cada vez mais necessário para o desempenho das funções de um *controller* nas organizações (Frenay, 2017).

Por fim, ainda em relação aos dados apresentados na Tabela 2, é possível notar que as sentenças que formam os índices relacionados com o comportamento interpessoal (Equipe, Comunicação, Liderança e Negociação) apresentaram resultados mais baixos, com exceção das assertiva P61 e P62 utilizadas para mensurar o índice Equipe, que apresentaram valores médios maiores do que 8. De acordo com a literatura, saber gerir e comandar equipes são atitudes fundamentais para a atuação como *controller* (Nascimento & Reginato, 2010; Amorim, Oliveira, Manzi & Bemfica, 2018). Esse resultado indica que, no que diz respeito ao comportamento em grupo, o *controller* deve focar em seu desenvolvimento ou aperfeiçoamento.

A Tabela 3 contém a correlação estabelecida entre os dez índices construídos pela pesquisa. Como é possível notar, diversos índices mostraram correlação estatisticamente significativas ao nível de 1%, 5% ou 10%. O índice de Extroversão, por exemplo, mostrou correlação estatisticamente significativas com todos os demais, exceto com o índice da Comunicação. O mesmo pode ser observado para o índice de Negociação. O índice Abertura, por sua vez, só não apresentou correlação estatisticamente significativa com o índice de Estresse. Esse último índice, em especial, foi o que mostrou o menor número de correlações estatisticamente significativas com os demais.

Tabela 3: Correlação entre os índices

| Índices | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) | (8) | (9) |
|------------------------------|---------|----------|---------|---------|--------|---------|---------|--------|---------|
| Motivação (1) | 1,00 | | | | | | | | |
| Estresse (2) | -0,12 | 1,00 | | | | | | | |
| Decisão (3) | 0,15 | -0,30*** | 1,00 | | | | | | |
| Extroversão (4) | 0,43*** | -0,31*** | 0,46*** | 1,00 | | | | | |
| Abertura (5) | 0,16* | -0,15 | 0,29** | 0,40*** | 1,00 | | | | |
| Conscienciosidade (6) | 0,12 | -0,23** | 0,35*** | 0,34*** | 0,19* | 1,00 | | | |
| Equipe (7) | 0,37*** | -0,10 | 0,33*** | 0,37*** | 0,10 | 0,35*** | 1,00 | | |
| Comunicação (8) | 0,23** | 0,05 | 0,14 | 0,23** | -0,09 | 0,17* | 0,37*** | 1,00 | |
| Liderança (9) | 0,23** | -0,27*** | 0,20** | 0,17* | 0,02 | 0,20** | 0,26*** | 0,27** | 1,00 |
| Negociação (10) | 0,24** | -0,29*** | 0,22** | 0,30*** | 0,21** | 0,29** | 0,22** | 0,08 | 0,31*** |

***significativo a 1%, **significativo a 5% e *significativo a 10%

Como é possível notar, o índice de Estresse obteve uma correção estatisticamente significativa a 1% com Decisão, Extroversão, Liderança e Negociação, e a 5% com Conscienciosidade. Para todas as correlações estatisticamente significativas do índice de Estresse, foi observado um sinal negativo, indicando uma relação inversamente proporcional, conforme esperado. Os resultados obtidos para a correlação entre os índices, além de indicar uma proximidade entre os diversos perfis comportamentais, corroboram com a validação interna do instrumento utilizado no estudo.

Nas Tabelas 4 e 5 estão apresentados os resultados encontrados para as regressões lineares múltiplas realizadas para cada um dos índices estimados pela pesquisa. Em todas as regressões, foram utilizadas as variáveis explicativas descritas no Quadro 3, alterando-se apenas a variável dependente. Como é possível notar, apenas para quatro índices foi possível identificar um modelo que, de acordo com o Teste F, apresentasse significância estatística ao nível de, pelo menos, 5%. Para todas as estimações foi utilizada a correção robusta de White para a heterocedasticidade.

Tabela 4: Regressões múltiplas para os índices de comportamento

| Coeficientes | Índices (variável dependente) | | | | |
|-------------------------|----------------------------------|-----------|-----------|-------------|-----------|
| | Motivação | Estresse | Decisão | Extroversão | Abertura |
| Constante | 0,8155*** | 0,5375*** | 0,7161*** | 0,6343*** | 0,6753*** |
| MM | 0,0172 | -0,0241 | -0,0057 | 0,0443 | -0,0072 |
| Gênero | -0,0319 | -0,0093 | 0,0305 | -0,0122 | -0,0550 |
| Idade | -0,0012 | -0,0041* | 0,0030** | 0,0028* | 0,0019 |
| Estado Civil | 0,0652* | 0,0161 | -0,0187 | -0,0307 | 0,0320 |
| Experiência | -0,0001 | -0,0046** | -0,0004 | 0,0184 | -0,0013 |
| Teste F | 0,4093 | 0,0078*** | 0,0496** | 0,1270 | 0,4452 |
| R ² Ajustado | 0,0606 | 0,1288 | 0,0782 | 0,0929 | 0,0352 |
| Teste VIF | 1,16 | | | | |
| Obs. | 104 | | | | |

***significativo a 1%, **significativo a 5% e *significativo a 10%

A leitura da Tabela 4 indica que a regressão estimada para o índice de Estresse retornou duas variáveis com significância estatística de, pelo menos, 10%. A variável Experiência mostra que quanto mais tempo o profissional da Controladoria está na instituição, menor tende a seu índice de Estresse. Essa evidência pode indicar que aprendizado sobre a empresa (tempo de experiência na entidade) permite uma atuação com uma menor presença de estresse para os *controllers*. A variável Idade, por sua vez, indica que profissionais mais velhos também tendem a apresentar menor estresse em sua atuação na Controladoria. Mais uma vez, tem-se a possibilidade de a experiência (dessa vez relacionada com a idade do indivíduo e não relacionado com o tempo de atuação na organização) gera um *know how* de atuação que reduz o estresse percebido pelo profissional. A variável Idade ainda mostrou ser estatisticamente significativa (ao nível de 5%) na regressão estimada para o índice de Decisão. O coeficiente positivo obtido indica que profissionais mais velhos tendem a apresentar maior poder de tomada de decisão, o que também pode ter relação direta com as experiências que o indivíduo acumula ao longo da vida profissional.

A análise da Tabela 5 indica que, para o índice de Comunicação, a variável Experiência mostrou uma relação inversamente proporcional, indicando que profissionais com mais tempo de casa tendem a apresentar um menor índice de Comunicação. O resultado obtido para a variável Estado Civil, significativa a 10%, indica que os não solteiros tendem a apresentar uma capacidade de comunicação menor do que os solteiros. Além disso, a variável MM, significativa a 10%, indica que os *controllers* participantes da pesquisa que estavam atuando em empresas listadas na Revista Melhores & Maiores de 2019 da Exame mostraram maior capacidade de comunicação do que seus pares atuantes em organizações não listadas. Por fim, a variável Idade, significativa a 10%, sinaliza que profissionais mais velhos tendem a apresentar melhor capacidade de comunicação.

A última regressão estatisticamente significativa foi obtida para o índice de Negociação. Como é possível notar pela análise da Tabela 5, a variável Idade, significativa a 1%, indicou que quanto mais velho o *controller*, maior, em média, a sua capacidade de negociação. Em contrapartida, a variável Experiência, relacionada com o tempo de atuação do

profissional na empresa que estava atuando quando participou da pesquisa, mostrou, ao nível de significância de 10%, que profissionais com mais tempo de casa tendem a apresentar menor capacidade de negociação.

Tabela 5: Regressões múltiplas para os índices de comportamento (continuação)

| Coeficientes | Índices (variável dependente) | | | | |
|-------------------------|----------------------------------|-----------|-------------|-----------|------------|
| | Conscienciosidade | Equipe | Comunicação | Liderança | Negociação |
| Constante | 0,7894*** | 0,7973*** | 0,5997*** | 0,5316*** | 0,4089*** |
| MM | -0,0105 | 0,0193 | 0,0476* | 0,0299 | 0,0569 |
| Gênero | -0,0220 | 0,0003 | -0,0232 | -0,0361 | 0,0571 |
| Idade | 0,0020 | 0,0012 | 0,0027* | 0,0031 | 0,0063*** |
| Estado Civil | -0,0317 | 0,0188 | -0,0493* | 0,0125 | -0,0597 |
| Experiência | 0,0016 | -0,0013 | -0,0034*** | -0,0019 | -0,0036* |
| Teste F | 0,2149 | 0,5685 | 0,0128** | 0,2859 | 0,0354** |
| R ² Ajustado | 0,0553 | 0,0309 | 0,1212 | 0,0634 | 0,0954 |
| Teste VIF | 1,16 | | | | |
| Obs. | 104 | | | | |

***significativo a 1%, **significativo a 5% e *significativo a 10%

A seguir são tecidas as considerações finais e apontadas as contribuições da pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES

A presente pesquisa teve como objetivo analisar o perfil comportamental dos *controllers* no Brasil. Para isso, utilizou-se como estratégia de coleta de dados a aplicação de um questionário, elaborado com base na revisão da literatura. Ao todo, a pesquisa contou com a participação de 104 profissionais de Controladoria atuantes em diferentes organizações do país em nível de gestão/estratégia. Para analisar os dados, foram utilizadas técnicas de análise descritiva, estimação de correlações e regressões lineares múltiplas. A partir desses procedimentos, foram encontradas evidências relevantes para a atuação dos *controllers*.

Em primeiro lugar, pôde-se notar que os *controllers* participantes do estudo apresentaram um comportamento em linha com o que foi apresentado pela literatura. A partir dos procedimentos realizados pela pesquisa, foi possível identificar bons níveis de atitudes esperadas para os profissionais da área como motivação para o trabalho, poder de tomada de decisão, conscienciosidade e trabalho em equipe. Em contrapartida, apesar de não ser divergente da literatura para profissionais em nível de gestão/estratégia, pôde-se notar a presença de comportamentos geradores de estresse nos participantes do estudo, o que pode gerar problemas para a atuação futura destes profissionais e, até mesmo, para a sua saúde física e mental.

Em relação aos fatores explicativos para as diferenças comportamentais observadas para a amostra da pesquisa, foi possível notar que a experiência profissional do *controller* na empresa em que atuava quando da participação no estudo, assim como a sua idade (*proxy* para experiência profissional geral), apresentaram maior poder explicativo nas regressões lineares múltiplas estimadas. A pesquisa identificou, ainda, que não há diferenças estatisticamente significativas entre o perfil comportamental dos profissionais de Controladoria de empresas da amostra listadas na Melhores & Maiores da Revista Exame (uma *proxy* para complexidade organizacional) e aqueles provenientes de empresas não listadas. A única exceção a esta evidência foi observada para o perfil comportamental relacionado com a Comunicação. Também não foram identificadas, para a amostra do estudo, diferenças estatisticamente significativas entre o perfil comportamental de *controllers* do gênero masculino e feminino.

O estado civil, por sua vez, apresentou significância estatística apenas para explicar as variações no comportamento para a motivação e para a comunicação dos profissionais de

Controladoria da amostra. Para o primeiro caso, os profissionais solteiros apresentaram resultados inferiores aos não solteiros. Para o segundo caso, a relação encontrada foi oposta, ou seja, os *controllers* solteiros apresentaram melhor comunicação quando comparados com os não solteiros.

Os resultados desta investigação ajudam a compreender melhor a atuação dos profissionais da Controladoria no Brasil. Sob a ótica de ensino, pode colaborar com reflexões acerca da formação de futuros profissionais da controladoria, os quais devem possuir habilidades interpessoais desenvolvidas. Para a pesquisa, representa importante contribuição, em uma linha evolutiva de estudos acerca do perfil de *controller* no Brasil, destacando que neste o próprio profissional respondeu questões criteriosamente elaboradas, enquanto que em muitos estudos precedentes os dados foram coletados a partir de fontes de recrutamento de pessoas (jornais, sites). Do ponto de vista de mercado, conhecer o perfil (características, traços) do *controller* pode impulsionar incentivos para o seu desenvolvimento pessoal e profissional, contribuindo, em última instância, para o desempenho da empresa.

Não obstante, algumas limitações de pesquisa precisam ser destacadas. Em primeiro lugar, tem-se a não aleatoriedade da amostra, o que impossibilita a generalização de resultados. A análise comportamental dos *controllers* realizada a partir de questionário também possui como limitação a impossibilidade de se alcançar uma maior profundidade nas informações coletadas. Assim, para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos sobre a temática com abordagem qualitativa, de forma a complementar as evidências da presente investigação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuff, F. L. (1998). *Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo*. São Paulo: Senac.
- Amorim, T. N. G. F., Oliveira, A. R. L., Manzi, S. M. S., & Bemfica, M. F. C. (2018). Perfil e competências do controller em empresas no Recife. *Revista Mineira de Contabilidade*, 19(3), 52-63. <https://doi.org/10.21714/2446-9114RMC2018v19n3t05>
- Atkinson, A.; Banker, R. D; Kaplan, R. S; Young, M. *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Atlas, 2000.
- Barnard, C.. (1971). *As funções do executivo*. São Paulo: Atlas.
- Beuren, I. M. (Org). (2006). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade. Teoria e prática*. 3ed. São Paulo: Atlas.
- Bueno, J. M., Oliveira, S. M., & Oliveira, J. C. (2001). Um estudo correlacional entre habilidades sociais e traços de personalidade. *PsicoUSF*, 6(1), 31-38. <https://doi.org/10.1590/S1413-82712001000100005>
- Borinelli, M. L. (2006). *Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis*. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-19032007-151637/publico/Tesemarcioborinelli.pdf>
- Calijuri, M. S. S.; Santos, N. M. B. F.; Santos, R. F. (2005). Perfil do controller no contexto organizacional atual brasileiro. *IX Congresso Internacional de Custos*. Florianópolis.
- Catelli, A. (Org.). (2001). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON*. São Paulo: Atlas.
- Cordeiro, F. A., Pereira, F. R., Durso, S. O., & Cunha, J. V. A. (2018). Complexidade organizacional e liderança feminina nas empresas de auditoria externa. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 15(36), 31-148. <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8069.2018v15n36p31>
- Drucker, P. F..(1977). *Inovação e Espírito Empreendedor*. São Paulo: Pioneira.

- Duque, C. O Perfil do Controller e as Funções de Controladoria: um Estudo da Atual Necessidade do Mercado de Trabalho. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2011.
- Figueiredo, S.; Caggiano, P. C. (1997). *Contabilidade gerencial: Teoria e prática*. 2 ed. São Paulo: Atlas.
- Fiirst, C.; Lavarda, C. E. F.; Pamplona, E.; Zonatto, V. C. S. (2018). Perfil do controller e a evolução histórica da profissão no contexto brasileiro. *Revista Enfoque*, 37 (2), 1-20.
- Frenay, L. (2017). Looking forward. The new controller roll. Master' Thesis, Radboud University, Nijmegen, Netherlands. Retrieve from <https://theses.ubn.ru.nl/handle/123456789/5160>
- Gerrig, R.; Zimbardo, P.(2002). *Psychology and life*. Boston: Pearson.
- Gomes, C. V., Souza, P. de, Lunkes, R. J. (2014). O perfil profissional da controladoria solicitado por empresas brasileiras. *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 8(1), 34-50. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/5118/511851340004.pdf>
- Greenber, J.; Baron, R. A.(2008). *Behavior in organizations*. Pearson Prentice Hall.
- Guzzo, R.; Dickson, M.W.(1996). Teams in organizations: recente research on performance and effectiveness. *Annual review of psychology*, v. 471, p. 307-338.
- Heckert, J.B.; Willson, J. D. (1963). *Controllorship*. New York: The Ronald Press Company.
- Israel, S. M. B.; Vasconcelos, G. (2018). As características do controller e da controladoria no atual ambiente organizacional. *Revista Fatec*, 5 (2).
- Jex, S.M. (2014). The important of prevalence in occupational stress research. *Stress and Health*, 30(2), 89-9. <https://doi.org/10.1002/smi.2573>
- Kanitz, S. C. (1977). *Controladoria: teoria e estudos de casos*. São Paulo: Livraria Pioneira.
- Kazmi, R., Amjad, S., & Khan, D. (2008). Occupational stress and its effect on job performance. A case study of medical house officers of district Abbottabad. *Journal of Ayub Medical College*, 20(3) 135-139.
- Leite, E. (2013). *Adoção de práticas de controladoria por empresas atuantes no Brasil: um estudo sob a ótica da teoria da contingência*. Dissertação de mestrado, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, Brasil. Recuperado de <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/4312>
- Lunkes, R. J., Schnorrenberg, D., & Rosa, Fabricia Silva da. (2013). Funções da Controladoria: uma análise no cenário Brasileiro. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 15(47), 283-289. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v15i47.1185>
- Lunkes, R. J., Machada, A. de O., Rosa, F. S. da, & Telles, J. (2011). Funções da controladoria: um estudo nas 100 maiores empresas do Estado de Santa Catarina. *Análise psicológica*, 29(2), 345-361. Recuperado de <http://www.scielo.mec.pt/pdf/aps/v29n2/v29n2a11.pdf>
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65-90. <http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/133/1/LP%204%281%29%20-%2065-90.pdf>
- Mccrae, R. R., & Costa, P. T. (1996). Toward a new generation of personality theories: theoretical contexts for the five-factor model. In J. S. Wiggins (Ed.), *The Five-Factor Model of Personality – Theoretical perspectives*. New York: The Guilford Press.
- McShane, S. L.(2014). *Comportamento organizacional: conhecimento emergente, realidade global*. Porto Alegre : McGraw Hill education.
- Moscove, S.; Simkin, M.; Bagranoff, N. (2002). *Sistemas de informações contábeis*. São Paulo: Atlas.
- Mosimann, C. P.; Fisch, S.(1999). *Controladoria: seu papel na administração de empresas*. São Paulo: Atlas.

- Nascimento, A. M., & Reginato, L. (2010). *Controladoria: instrumento de apoio ao processo decisório*. São Paulo: Atlas.
- Nierenberg, G. (1981). *The art of negotiation*. Cornerstone Library.
- Nunes, A. A. B., & Sellitto, M. A. (2016). A controladoria como suporte à estratégia da empresa: estudo multicaso de empresas de transporte. *Revista de Administração Mackenzie*, 17(1), 135-164. <https://doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v17n1p135-164>
- Oro, I. M., Beuren, I. M., & Carpes, A. M. da S. (2013). Competências e habilidades exigidas do controller e a proposição para sua formação acadêmica. *Contabilidade Vista e Revista*, 24(1), 15-36. Recuperado de <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/593>
- Oro, I. M., Dittadi, J. R., Carpes, A. M. S., & Benoit, A. D. (2009). O perfil do profissional de controladoria sob a ótica do mercado de trabalho brasileiro. *Pensar Contábil*, 11(44), 5-15. Recuperado de <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/pensarcontabil/article/viewFile/75/75>
- Peleias, I. R., Guimarães, P. C., Silva, D. da, & Ornelas, M. M. G. de. (2008). Identificação do perfil profissiográfico do profissional de contabilidade requerido pelas empresas, em anúncios de emprego na região metropolitana de São Paulo. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 5(2), 131-141. <https://www.redalyc.org/pdf/3372/337228635006.pdf>
- Reginato, L.; Nascimento, A. (2007). Um Estudo de Caso envolvendo *Business Intelligence* como Instrumento de apoio a Controladoria. *Revista Contabilidade & Finanças*, 18, 69-83.
- Ribeiro, L. M.S.; Lunkes, R.J.; Schnorrenberger, D.; Gasparetto, V. (2008). Perfil do Controller em empresas de médio e grande porte da grande Florianópolis. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 20 (7).
- Robbins, S. P. (2011). *O processo administrativo: integrando teoria e prática*. São Paulo: Atlas.
- Roehl-Anderson, J. M.; Bragg, S. M. (1996). *Manual del Controller: Funciones, procedimientos y responsabilidades*. Deusto: Barcelona.
- Santos, A. S. A.; Martins, J. C. S.; Pires, R. A. (2006). O Profissional de Contabilidade de Gestão em Portugal. In: Congresso de Contabilidade e Auditoria, Aveiro.
- Sathe, V. (1983). Implications of corporate culture: a manager's guide to action. AMA Periodicals Division.
- Sadir, M., & Lipp, M. N. (2009). As fontes de stress no trabalho. *Revista de Psicologia da Imed*, 1(1), 114-126.
- Siqueira, J. R. M. de, Soltelinho, W. (2001). O profissional de controladoria no mercado Brasileiro – do surgimento da profissão aos dias atuais. *Revista Contabilidade & Finanças*, 12(27), 66-77. <https://doi.org/10.1590/S1519-70772001000300005>
- Skinner, B. F.(2003). *Ciência e comportamento humano*. São Paulo: Martins Fontes.
- Tung, N. H. (1993). *Contabilidade gerencial financeira das empresas*. 8 ed. São Paulo: Edições Universidade-empresa.
- Weick, k.(1979). *The Social Psychology of Organizing*. Publisher: McGraw-Hil.