

PONTÍFICA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO

ELAINE PELLIZZER

Estudo do Perfil e Atuação do Controller nas Empresas

SÃO PAULO

2010

Elaine Pellizzer

## Estudo do Perfil e Atuação do Controller nas Empresas

Trabalho apresentado como exigência parcial para obtenção do certificado de conclusão de curso de Pós-graduação *lato sensu* em Administração Controladoria e Gestão Estratégicas de Negócios – PUC – Pontifca Universidade Católica de São Paulo.

Orientador: Prof. Giovanni Botelho Colacicco

SÃO PAULO - SP  
FEVEREIRO DE 2010

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM  
ADMINISTRAÇÃO CONTROLADORIA E GESTÃO  
ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS

Estudo do Perfil e Atuação do Controller nas Empresas

MONOGRAFIA PARA OBTENÇÃO DO CERTIFICADO DE  
CONCLUSÃO DO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO  
SENSU

---

Aluna: Elaine Pellizzer

---

Orientador: Profº Giovanni Botelho Colacicco

## Termo de aprovação

Estudo do Perfil e Atuação do Controller nas Empresas

Elaine Pellizzer

Banca

Orientador: Giovanni Botelho Colacicco	
Convidado 1: Prof.	
Convidado 2: Prof.	

## **Declaração de ética e respeito aos direitos autorais**

Declaro para os devidos fins, que a pesquisa foi elaborada por mim, e que não há, nesta monografia, cópias de publicações de trechos de títulos de outros autores sem a respectiva citação, nos moldes da NBR 10.520 de ago/2002.

---

Aluna: Elaine Pellizzer

---

Data

## DEDICATÓRIA

Há tantos a agradecer, por tanto se dedicarem a mim, não somente por terem ensinado, mas por me fazer aprender ! A palavra mestre, nunca fará justiça aos professores dedicados, aos quais, sem nominar terão meu eterno agradecimento!!

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por mais essa vitória e pela força, paciência e perseverança dadas, pois sem elas não teria chego até aqui.

À minha família pelo carinho, apoio e compreensão.

A Todos professores pelos ensinamentos e incentivos dados.

Aos amigos que conquistamos nesta caminhada, pelo carinho e pela amizade.

A todos que contribuíram para que pudesse chegar até aqui.

Muito Obrigado.

## EPÍGRAFE

“Quando você quer alguma coisa,  
todo o universo conspira para que  
você realize o seu desejo”.

Paulo Coelho

## RESUMO

No Brasil bem como em parte do mundo globalizado, o mundo empresarial está em busca constante por resultados positivos e melhor desempenho operacional. A solução para tal busca, foi à criação de um departamento específico dentro da organização chamado Controladoria, sendo que, sua função é controlar, auditar e analisar todos os procedimentos desenvolvidos pela empresa. Esse trabalho se propõe levantar o perfil e atuação desse responsável pela área da Controladoria, que atenda às necessidades dos gestores, tendo em vista um outro lado relevante, que será a análise do estado emocional e psicológico dos colaboradores da empresa. Analisa alguns tipos de liderança, observadas por meio de bibliografias disponíveis sobre o assunto e sugere alternativas para melhorar a maneira de gerenciar as empresas, com utilização de métodos práticos e modernos de gestão.

## ABSTRACT

In Brazil as well as part of a globalized world, the business world is in constant search for positive results and operational performance. The solution to such a search was the creation of a specific department within the organization called the Comptroller, and that its function is to control, audit and review all procedures developed by the company. This paper aims to raise the profile and performance of responsible for the Comptroller, that meets the needs of managers in order to side with one another, which is the analysis of emotional and psychological state of the company's employees. Analyzes certain kinds of leadership, seen through the available bibliographies on the subject and suggests alternatives to improve the way we manage the business, using practical methods and modern management.

## SUMÁRIO

Termo de aprovação .....	4
Declaração .....	5
Dedicatória .....	6
Agradecimentos .....	7
Epígrafe .....	8
Resumo .....	9
Abstract .....	10
Introdução .....	14
1 Controladoria .....	16
1.1 Visão Geral .....	16
1.2 O papel da Controladoria no controle .....	17
1.3 Organograma da Controladoria .....	17
1.4 Missão da Controladoria .....	19
1.5 Ferramentas de Atuação .....	19
1.5.1 Controle Interno e Auditoria interna .....	19
1.5.2 Informação Gerencial .....	20
1.5.3 Gestão de Impostos .....	21
1.5.4 Orçamentos .....	22
1.5.4.1 Orçamento Estático .....	22
1.5.4.2 Orçamento Flexível .....	22
1.5.4.3 Orçamento Ajustado .....	23
1.5.4.4 Orçamento Corrigido .....	23
1.5.4.5 Orçamento Operacional .....	23
1.5.5 Contabilização de Custos .....	24

1.5.6	Acompanhamento do Negócio .....	25
2	PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL .....	26
2.1	Conceito .....	26
2.1.1	A importância da psicologia dentro das organizações .....	27
2.1.2	Atos decisivos administrativos .....	27
2.1.3	Feedback aos Funcionários .....	28
2.1.4	O Estado da Psicologia para o Profissional da Controladoria .....	29
2.2	A Liderança na Organização .....	31
2.2.1	Conceitos .....	31
2.2.2	Tipos de Liderança .....	35
2.2.3	Comportamento do Líder na Organização .....	35
2.2.4	A Personalidade Segundo o behaviorismo .....	36
2.2.5	O Comportamento Humano na Organização e o behaviorismo .....	37
2.3	Vários Tipos de Poderes .....	38
2.3.1	Conceitos Básicos .....	38
2.3.2	Eficiência na Organização .....	38
2.3.3	Crescimento .....	40
2.3.4	Aprofundamento .....	42
2.3.5	Intensificação .....	42
2.3.6	Despimento .....	43
2.3.7	Repetição .....	44
2.3.8	Esvaziamento .....	44
3	Perfil e Funções do Controller .....	46
3.1.1	Conceitos .....	46
3.1.2	Atribuições e Responsabilidades .....	46
3.1.3	Características da Função do Controller .....	48

3.2	Papel do Controller .....	52
3.2.1	Avaliação .....	52
3.2.2	Acompanhamento .....	52
3.2.3	Planejamento .....	52
3.2.4	Mensuração .....	53
3.2.5	Fornecer e Analisar as Informações .....	54
3.4	Atuação do Controller na Organização .....	55
3.4.1	Características Psicológicas Básicas .....	55
3.4.2	Atuação da Controladoria .....	56
3.4.3	Motivação, Direção e Acompanhar os Problemas .....	57
	Conclusão .....	59
	Referências bibliográficas .....	61

## INTRODUÇÃO

As empresas nos dias de hoje enfrentam grande concorrência, a maioria delas está preocupada em rever suas estratégias de competitividade, fazendo com que, suas áreas comercial e operacional, sejam devidamente gerenciadas por métodos eficazes. A primeira vista o que se pretende é manter um rígido controle em suas operações, minimizando custos, operando com o mínimo de recursos, não perdendo com isso a qualidade de seus serviços e produtos.

Os requisitos necessários para que essas empresas consigam manter a concorrência são: desenvolver uma tecnologia avançada de gestão, obter grande conhecimento do mercado em que atuam, pessoal capacitado, e principalmente um sistema de informação que dê suporte aos gestores nas tomadas de decisões.

Com as mudanças constantes que ocorrem no cenário econômico, tornou-se necessário manter o rígido controle em tudo que se faz, e a consequência dessa mudança fez com que as empresas criasse dentro da sua organização um departamento específico de CONTROLE. Esse departamento passou-se a chamar Controladoria, pois ela detém um grande conhecimento de todas as operações da empresa, pelo fato de estar ligada a área financeira e contábil.

O nome que se dá ao executivo da Controladoria é Controller, pois cabe a ele a função de apoiar os gestores em suas decisões, através de relatórios e outros sistemas, que auxiliam em suas tarefas, porém, ele não é o responsável pela direção da empresa e pelas decisões tomadas, sua principal função é de apoio aos gestores.

Considerado como um líder dentro da empresa, o Controller coordena pessoas para que os objetivos sejam alcançados. Motivação e orientação são de responsabilidade dele, para que as pessoas se sintam satisfeitas em executar um bom trabalho.

Nos dias atuais, algumas empresas modernas estão preocupadas com a saúde emocional de seus funcionários, pois dependendo de seu estado psicológico, seu desempenho pode não alcançar o nível desejado. As organizações devem manter seus colaboradores atraídos pelo seu trabalho, e é dever do empregador proporcionar isso, até mesmo como responsabilidade social.

Diante do exposto, há algumas indagações com relação à forma de atuação do controller nas organizações, que serão objetos do nosso estudo. Além da sua formação técnica, existiria um tipo de atuação desejada para o controller ? Qual deve ser o seu perfil ? Qual a forma de atuação, para alcançar a produtividade desejada, sem interferir na personalidade natural das pessoas? A profissão do controller exige uma personalidade específica?

Neste trabalho proporemos estudar o perfil do controller nas organizações, tendo em vista que ele exerce um papel fundamental no processo de apoio aos gestores na tomada de decisões.

A fundamentação dessa pesquisa se dará por meio de bibliografias disponíveis sobre o assunto.

# 1 CONTROLADORIA

## 1.1 Visão Geral

O departamento de Controladoria na organização é o grande responsável pelo sistema de informações de toda a empresa, visando coordenar os demais departamentos para que alcancem seus objetivos e a maximização dos resultados. A principal função da Controladoria é apoiar os gestores na tomada de decisões. Segundo Mosimann, Clara Pellegrinello, (São Paulo, Atlas, 1999, p.88):

*“O órgão administrativo Controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborar com os gestores em seus esforços de obtenção da eficácia de suas áreas quanto aos aspectos econômicos é assegurar a eficácia empresarial, também, sob aspectos econômicos, por meio da coordenação dos esforços dos gestores das áreas”.*

A Controladoria tem como principal objetivo participar ativamente na tomada de decisões, porém, também é responsável por várias outras atribuições, como: manter a contabilidade da empresa de acordo com as leis vigentes, atender a fiscalização quando solicitada, realizar um controle efetivo das finanças e até mesmo dos recursos humanos, administrar custos, executar auditoria interna, gerenciar folha de pagamento, atender a diretoria quando procurada, gerenciar os impostos, enfim fazer um controle de sua própria área e das demais da empresa.

A responsabilidade de gerar relatórios e demais meio de informações para diretoria é da Controladoria, porém, ela não é a tomadora da decisão, isso cabe somente aos diretores, mesmo que a decisão seja incorreta. Conforme ALMEIDA. Op. Cit. (P.346):

*“A Controladoria é por excelência uma área coordenadora das informações sobre gestão econômica; no entanto, ela não substitui a responsabilidade dos gestores de seus resultados obtidos, mas busca induzi-los à otimização do resultado econômico. Portanto, os gestores, além de suas especialidades, devem ter conhecimento adequado sobre a gestão econômica, tornando-se gestores do negócio cuja responsabilidade envolve as gestões operacional, financeira, econômica e patrimonial de suas respectivas áreas”.*

## **1.2 O papel da Controladoria no controle**

Uma vez traçados os objetivos a serem alcançados pelos gestores da empresa, o planejamento e a execução não serão eficazes se não houver um controle, cabe a Controladoria avaliar se as metas definidas para cada área estão sendo cumpridas, e quais as dificuldades para o seu cumprimento. Segundo MOSIMANN. Op. Cit. (São Paulo: Atlas, 1999. P.124):

*“O processo de controle que interessa a Controladoria é aquele que possibilita avaliar se cada área está atingindo suas metas, dentro do que foi planejado, isto é, se está sendo eficaz em relação aos planos orçamentários”.*

Não basta somente controlar se as metas estipuladas pelos gestores estão sendo alcançadas, a Controladoria deve ter uma visão ampla dos fatores econômicos e sociais e alertar aos gestores sobre o cenário que a organização se encontra. Figueiredo e Caggiano (1997, pg. 42) apresentam a definição que:

*“A Teoria de Mercado estabelece que a firma está unicamente a mercê das forças econômicas e sociais predominantes; assim, o sucesso da administração depende da habilidade dos gestores em” ler” o cenário”.*

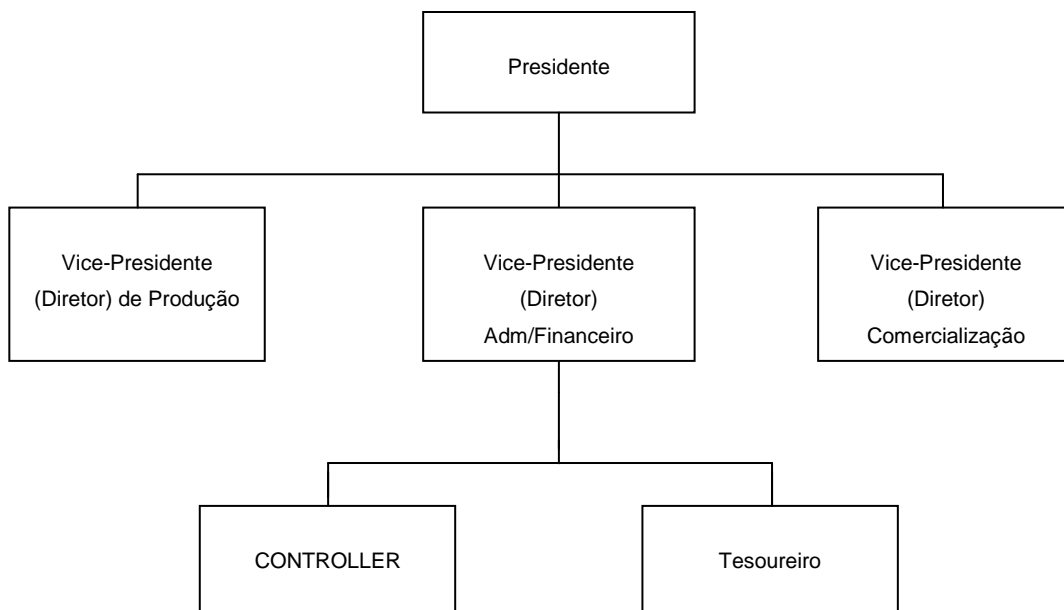
## **1.3 Organograma da Controladoria**

O departamento de Controladoria fica localizado bem próximo da Diretoria, independente da estrutura ou porte da empresa, por se tratar de um

departamento que detém as informações necessárias para a tomada de decisões. Segundo Francia e Padoveze (2000, p.34):

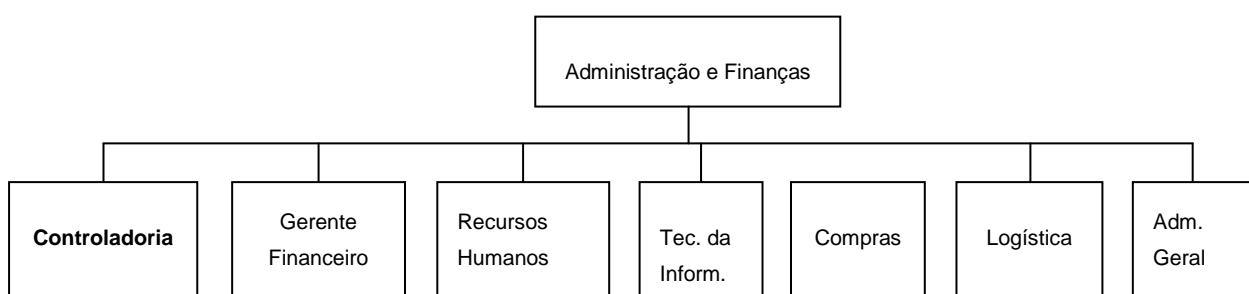
*“...o Controller deve responder ao diretor ou vice-presidente administrativo e financeiro, e tem suas funções diferenciadas do responsável pela aplicação e captação de recursos, que denomina de tesoureiro...”*

Segundo Padoveze, teremos a localização da Controladoria dentro da empresa, da seguinte forma:



Nas Empresas que não possuem a Controladoria, as tarefas inerentes à ela, ficam a cargo da área financeira, pois esta área também possui uma grande visão da empresa, e de suas necessidades.

Temos também a localização da Controladoria, e as demais atividades que podem ser alocadas dentro da responsabilidade administrativa- financeira.



## **1.4 Missão da Controladoria**

Entendemos como Missão a imagem que a empresa passa de seus serviços a seus usuários em geral, por meio de suas crenças e valores, com a intenção de atingir a excelência.

Todos os colaboradores da empresa, devem ter o conhecimento da Missão da sua empresa, para que em conjunto consigam alcançá-la, cabe então a Controladoria tomar a frente a essa necessidade da empresa, e torná-la realidade.

A missão da Controladoria será: Assegurar a otimização do resultado econômico da organização, porém, dever ser necessário ter uma continuidade, evitando assim que se perca no meio do caminho e se acabe.

Depois da cúpula gerencial, entendemos que a Controladoria seja a principal área da empresa, preocupada com seus resultados, cabe então ao controller em conjunto com outros executivos de outras áreas, a necessidade de motivar pessoas de outros departamentos, para que em conjunto alcancem os resultados esperados.

## **1.5 Ferramentas de Atuação**

Dentro da estrutura da Controladoria são necessárias algumas ferramentas de atuação, para que um bom trabalho seja realizado, assim, descreveremos os mais necessários.

### **1.5.1 Controle Interno e Auditoria interna**

Controle interno juntamente com a auditoria interna, seria uma espécie de vigilância constante nos trabalhos realizados, para que se possam corrigir possíveis falhas, assim, implementando novos procedimentos para facilitar a rotina operacional da empresa, objetivando minimizar seus custos. Conforme Padoveze. Op. Cit.(2003, p.38):

*“Como concepção básica, a auditoria interna deve ter a menor estrutura possível, pois, em essência, é uma atividade que refaz tarefas e procedimentos. Dentro da empresa, na busca da máxima eficiência e eficácia, nada deveria ter uma atuação em duplicata; portanto a auditoria deve ser minimizada ao máximo, sob pena de serviços e tarefas a serem executados repetitivamente”.*

Segundo Ibid, (p. 37):

*“Dentro de sua função de monitoramento do controle interno, cabe a Controladoria avaliar permanentemente a observância de todas as etapas e procedimentos para os processos embutidos nos sistemas de informações operacionais”.*

## **1.5.2 Informação Gerencial**

A informação gerencial é classificada dentro da organização como uma das mais importantes, pois é essencial para o Controller.

Por meio dessas informações, o Controller alimenta o fluxo ao processo da tomada de decisão, não apenas na empresa como um todo, mas também de cada área de responsabilidade. Para Padoveze (2000, p.43):

*“Conforme definem a CVM (Comissão de Valores Mobiliários) e o IBRACON (Instituto Brasileiro de Contadores),” A Contabilidade é, objetivamente, um Sistema de Informação e Avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização. Os objetivos da Contabilidade, pois, devem ser aderentes, de alguma forma explícita ou implícita, aquilo que o usuário*

*considera como elementos importantes para seu processo decisório. “Esta conceituação é importante para entendermos os objetivos e a abrangência do Sistema de Informação Contábil Gerencial”.*

### **1.5.3 Gestão de Impostos**

No Brasil o volume de impostos existentes é enorme, portanto cabe a Controladoria gerenciar mais essa atividade por estar ligada diretamente aos serviços contábeis da organização.

Existe também outro fator importante que faz que esta atividade seja exercida pela Controladoria, seria o Sistema de Informação da Controladoria que permite uma visão geral de todos os aspectos da empresa. Sendo assim, o gerenciamento dos impostos deve ser feito através de um sistema de informação específico. Segundo Padoveze, Op. Cit. (2003. p.73):

*“O Controller é o responsável pela estruturação deste sistema de informação. A base para a existência deste subsistema está na grande quantidade de impostos, taxas e contribuições existentes no país. As bases de cálculos e formas de tributação também se apresentam de várias maneiras”.*

Adicionem-se, a esses fatores as inúmeras possibilidades de exceções tributárias, como as isenções, suspensões, não-incidências, não-tributação, etc., que tornam necessário um detalhamento adequado sobre os tipos de bases de cálculo (despesas, receitas, resultados, saídas, entradas, etc.), de modo a permitir um gerenciamento eficaz dos impostos gerados pela empresa, buscando a otimização e redução do impacto financeiro ocasionado por eles.”“.

## **1.5.4 Orçamentos**

É fundamental dentro de uma empresa, projetar uma previsão orçamentária para o próximo ano, para realização desse orçamento, necessita-se dos dados constantes no sistema gerencial contábil.

Existem vários tipos de orçamentos e classificaremos logo mais, alguns tipos mais importantes dentro da gestão.

### **1.5.4.1 Orçamento Estático**

Esse tipo de orçamento é o mais utilizado dentro da organização, pois se elabora toda a peça orçamentária a partir da fixação de determinado volume de produção ou vendas. Entretanto esses volumes determinarão a quantidade de atividades e setores da empresa e será considerado como estático se a empresa não permitir alterar qualquer peça orçamentária pré – estabelecida.

### **1.5.4.2 Orçamento Flexível**

O conceito de orçamento flexível surgiu para solucionar o problema do orçamento estático, então, em vez de um único número determinado de volume de produção ou vendas, ou volume de atividade setorial, admite-se na empresa uma faixa de nível de atividades. A perfeita distinção entre custos fixos e variáveis é a base para a elaboração do orçamento flexível. Os custos fixos terão tratamento tradicional, enquanto os custos variáveis seguirão o volume de atividades.

### **1.5.4.3 Orçamento Ajustado**

Considerado como um segundo orçamento, o orçamento ajustado tem um conceito derivado do orçamento flexível, pois passa a vigorar quando se modifica o volume ou nível de atividade inicialmente planejado, ajustando para um outro nível de volume ou atividade. Seria o ajuste feito nos volumes planejados dentro do conceito de orçamento estático ou inicial.

### **1.5.4.4 Orçamento Corrigido**

O ajuste do orçamento original de forma automática é o conceito dado ao orçamento corrigido, sempre que houver alteração de preços em função da inflação. Vale ressaltar que, nem todas as empresas aceitam pacificamente este conceito, pois acreditam que essas alterações de preços são de responsabilidade dos gestores setoriais, e devem fazer parte das variações orçamentárias justificadas.

### **1.5.4.5 Orçamento Operacional**

Para se obter um orçamento operacional, o orçamento de vendas se torna o ponto de partida para a sua elaboração. Na maioria das empresas, todo o processo de planejamento operacional decorre da percepção da demanda de seus produtos para o período a ser orçado, por isso, que o volume de vendas é o fator limitante para o desenvolvimento desse processo.

Em uma segunda etapa na elaboração do orçamento de produção, já tendo em mãos as quantidades a serem vendidas e produzidas, seria a previsão orçamentária dos gastos determinados pelos volumes pretendidos e os gastos necessários para operacionalizar os programas de produção e vendas.

As despesas departamentais são consideradas a terceira fase do orçamento operacional, é a parte mais trabalhosa do orçamento, pois consiste em elaborar pelo menos uma peça orçamentária para cada setor da empresa, a cargo de um responsável. Deve-se ser feita de forma analítica e não sintética.

### 1.5.5 Contabilização de Custos

Cada departamento dentro de uma empresa, gera custos e receitas, que deverão ser contabilizadas separadamente, assim, apurarem-se precisamente os valores de lucros e os custos de cada setor, essa é a função da contabilidade de custos. Conforme Ibid. (p. 321):

*“A utilização de custos dentro da empresa, é essencialmente gerencial. O uso do ferramental de custos para fins legais e fiscais não é o mais importante para fins de Controladoria. Em sendo gerencial, a Contabilidade de Custos, desde os seus primórdios, sempre esteve em constante evolução e não está presa a nenhuma regra contábil específica. Desta maneira, ao longo de sua existência, tem oferecido mais de uma opção para o gerenciamento contábil da informação analítica do custo e receita dos produtos e serviços. Esta variedade de opções, inclusive, tem até mantido diversos pontos polêmicos, alguns ainda não solucionados, pois nem todos aceitam pacificamente alguns conceitos que são desenvolvidos”.*

Obviamente, para fins gerenciais, é importante que cada empresa elabore seus modelos de decisão segundo sua própria visão conceitual. Como a premissa básica é a gestão com enfoque em resultados, criação de valor e eficácia empresarial, é suficiente que os modelos utilizados sejam eficazes em atender essas premissas.

Os custos são classificados como sendo diretos e indiretos. Custo direto é aquele agregado ao produto, já o custo indireto é aquele feito por rateio. Saber classificar os custos é um grande passo dentro da organização, pois por meio dessa classificação que os orçamentos se tornam eficazes e precisos.

### 1.5.6 Acompanhamento do Negócio

Para se obter um planejamento estratégico eficaz, é necessário que a empresa faça um acompanhamento do seu negócio, tanto no cenário econômico interno como externo, comparando seus produtos e serviços com a concorrência, evoluindo tecnologicamente, dentre outras necessidades.

De acordo com Padoveze. Op. (Cit. 2002. p.265):

*“Acompanhamento do negócio significa a necessidade que a empresa tem de se situar no mercado de seus produtos, bem como de se situar na conjuntura econômica do país e do exterior. O acompanhamento do negócio reúne informações para o planejamento estratégico da empresa, para análise das oportunidades e ameaças do ambiente, bem como para a ênfase dos pontos fortes e pontos fracos da companhia”.*

Dentro de um Sistema Integrado de Gestão Empresarial, informações para acompanhamento do negócio, geradas dentro da empresa, estão nos diversos módulos ou subsistemas. Essas informações têm caráter estatístico, com tendência a serem trabalhadas em sistemas especialistas, como os Sistemas de Suporte à Decisão.

Contudo, para o acompanhamento do negócio, são necessárias outras informações, estas de origem externa, tais como dados dos concorrentes, da conjuntura econômica, etc., que, em nosso entendimento, devem fazer parte de um rol mínimo para essa finalidade.

Essas informações devem ser inseridas de alguma forma dentro desse subsistema, e em conjunto com as informações internas geradas, permitirão dar uma visão de acompanhamento do negócio e seus mercados, de caráter contínuo e sistemático.

## 2 PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

### 2.1 Conceito

As empresas modernas com visão de futuro, estão preocupadas com a saúde psicológica de seus colaboradores. Empresas de grande porte, até mantêm dentro de suas dependências, psicólogos treinados para auxiliá-los nos problemas de ordem organizacional, que conseqüentemente afetam a vida profissional, que muitas vezes nem são adquiridos dentro da empresa, e sim são de ordem pessoal. Segundo Spector (2002.p.5):

*“Psicologia é a ciência do comportamento humana (e não humano), da cognição, da emoção e da motivação. Ela pode ser subdividida em diversas especializações, algumas delas se preocupam basicamente com o próprio conhecimento da psicologia enquanto ciência (experimento) e outras com a aplicação de princípios científicos. A área de aplicação que reúne o maior número de psicólogos é a psicologia clínica. Os psicólogos clínicos lidam com o tratamento de distúrbios e problemas psicológicos. A psicologia organizacional tem um campo de aplicação menor e refere-se ao desenvolvimento e à aplicação de princípios científicos no ambiente de trabalho. Os psicólogos organizacionais não lidam diretamente com os problemas emocionais ou pessoais do funcionário. Esta atividade pertence ao domínio da psicologia clínica. Entretanto, um psicólogo organizacional, pode recomendar a contratação de um psicólogo clínico para auxiliá-lo em problemas como o de alcoolismo”.*

O desempenho das empresas, muitas vezes estão atrelados ao estado emocional dos seus colaboradores, por esse motivo, a preocupação aumenta com relação a essa situação, então, as organizações têm-se motivado a solucionar essa questão, contratando profissionais especializados na área de

psicologia, fazendo com que seus colaboradores se moldem à cultura definida pela empresa.

### **2.1.1 A importância da psicologia dentro das organizações**

Certo desconforto é causado com o uso da psicologia dentro das empresas, pois, em alguns casos passa a impressão que está sendo usada como forma de somente avaliar o desempenho de cada colaborador, porém, além de realizar essa medição, serve também como forma de reavaliar a empresa como um todo. Para Spector. Op. (2002, p.84):

*“A primeira questão a resolver é a razão pela qual as organizações avaliam o desempenho de seus funcionários. Esta avaliação pode ser uma tarefa demorada, e a maioria dos gerentes e subordinados não gostam. Então, por que a maioria das grandes organizações faz tal avaliação pelo menos uma vez por ano ? A razão é que os dados sobre o desempenho no trabalho podem beneficiar os funcionários e as organizações. Eles podem ser utilizados para efeito de decisões administrativas, desenvolvimento e **feedback** aos funcionários, e também na pesquisa para determinar a eficiência das práticas e dos procedimentos organizacionais”.*

### **2.1.2 Atos decisivos administrativos**

Algumas empresas adotam o sistema de avaliação psicológica, tendo-a pelo menos como uma das bases, para decidir as diversas penalidades ou recompensas, com relação ao desempenho de seus colaboradores. Segundo Spector. Op. (2002, P.84):

*“Muitas decisões administrativas que afetam os funcionários, tem como base, pelo menos em parte, o desempenho. Várias organizações utilizam o desempenho no trabalho como fundamento para diversas penalidades e recompensas. As penalidades podem incluir o rebaixamento e o desligamento (demissão), e algumas organizações tem políticas que exigem a demissão de funcionários considerados insatisfatórios. As recompensas podem incluir a promoções e o aumento de salário, e muitas empresas utilizam sistemas de pagamento por mérito, que associam tais aumentos ao desempenho no trabalho”.*

### **2.1.3 Feedback aos funcionários**

Feedback é uma expressão americana, isso significa praticamente a opinião sobre assuntos decisórios. Numa empresa onde se preza a opinião dos funcionários, principalmente quando é relacionado à sua função, dar e receber feedback sobre o desempenho do colaborador, é fundamental para que se possa tomar uma decisão coerente. De acordo com Spector. Op. (2002, P.84):

*“A fim de que os funcionários melhorem e mantenham seu desempenho e suas habilidades, eles precisam que seus supervisores lhe dêem **feedback** sobre seu desempenho no trabalho. Um dos mais importantes papéis dos supervisores é fornecer informações aos seus subordinados em relação ao que esperam deles e como atingir essas expectativas da melhor forma. Os funcionários precisam saber quando estão apresentando bom desempenho, de modo que possam mantê-lo, e quando não mostram desempenho satisfatório, para que modifiquem seu procedimento. Até mesmo os funcionários que tiverem bom desempenho podem aproveitar os **feedback** recebido para melhorá-lo. O feedback pode ser útil para explicar aos funcionários como aprimorar suas habilidades, a fim de conquistarem cargos mais elevados”.*

## **2.1.4 O estudo da psicologia para o profissional da Controladoria**

Para o profissional da controladoria o estudo da psicologia se faz necessário, uma vez que, se o profissional não estiver bem psicologicamente, seu desempenho com relação a sua função estará comprometido, afetando diretamente a empresa em que atua.

O profissional da contabilidade, necessita ter uma visão ampla sobre o comportamento humano, ainda mais que, as informações estão em constante mutação, afetando a maneira de ser da pessoa humana. Quando o controller sabe dominar a situação usando a psicologia como sua principal ferramenta, as situações tornam-se fáceis de serem resolvidas e tudo se alinha como deve ser. Segundo Ribeiro, Marcelo (2002 p. 30-31.):

*“O que poderia, especificar a relevância do estudo da psicologia para o profissional da contabilidade?”.*

Vamos para a história humana. Desde que o homem passou a dominar a natureza e se desvencilhou simplesmente da condição de coletor e caçador, passando a plantar a criar animais, necessitou, a partir daí, desenvolver condições que pudessem dar conta de estruturar, organizar e sistematizar sua produção. O homem precisava calcular os seus produtos, precisa armazenar, medir, pode também a partir daí estabelecer trocas de mercadorias, fazer previsões e balanços de sua produção. Nasce entre tantos outros saberes modernos, o saber contábil. Ora, de lá pra cá muitas coisas mudaram. A sociedade é mais complexa. Novos elementos se juntaram aos antigos procedimentos e antigos conhecimentos, gerando por sua vez, novos conhecimentos. O contador é também um analista, aquele que analisa a situação econômica da pessoa física ou jurídica. E essa análise deve ser feita em sua complexidade para melhor se aproximar da realidade. Pois a realidade,

é complexa em sua objetividade e subjetividade. E a realidade econômica – contábil ligada aos mais diversos contextos é deveras complexa. A própria interpretação do contador em relação ao seu cliente interno ou externo, de pessoa física ou jurídica, passa por essa complexidade.

A realidade econômica - contábil de uma pessoa física ou jurídica passa também por um contexto da subjetividade. Por exemplo, uma empresa que enfrenta dificuldades ao nível das relações interpessoais pode, como consequência, sofrer prejuízos financeiros. Uma pessoa, que vivencia um momento de compulsividade em gastar, pode entrar em processo de endividamento. Uma organização que passa por grandes transformações estruturais, por causa de mudanças de mentalidade na chefia, pode ter oscilações em sua vida contábil.

Além do profissional da contabilidade necessitar de um preparo para lidar melhor com os aspectos das relações interpessoais e do seu autoconhecimento, ele necessita desenvolver um “olhar” que lhe garanta uma compreensão dessa realidade complexa, onde elementos da subjetividade vão estar também interferindo direta e indiretamente no seu fazer profissional, ou seja, na sua análise situacional, na sua projeção, no seu balanço econômico-financeiro, na assessoria contábil jurídica e na prestação de serviços equilibrada e de boa conduta. Talvez aqui se encerre um certo sentido no símbolo do contador. Aquele que discerne, aquele que pode enxergar através e a partir do encontro, da inseparabilidade do objetivo e do subjetivo. E aqui esta, para os contadores, a importância de se estudar psicologia. Uma abertura para conhecer melhor a realidade complexa do seu fazer profissional, que é também uma realidade de ordem subjetiva.

## 2.2 A liderança na organização

### 2.2.1 Conceitos

O conhecimento acadêmico não faz um líder, a liderança é nata, muitas pessoas que estão no poder não a possuem.

Existem muitos líderes que, pelo fato de nunca terem liderado, nem tem a consciência que é líder e também por muitas vezes suas opiniões serem desprezadas pelos seus superiores, se sentem rejeitados e acuados dentro da organização. Segundo Spector. Op. (2002, p.330):

*“Você provavelmente tem uma idéia intuitiva sobre o que é liderança. Um líder é alguém que está no comando ou é chefe de pessoas. Só porque você está no comando, isso não quer dizer que as pessoas irão ouvi-lo ou fazerem o que você diz. O que a princípio parece simples é, na verdade, muito complicado. Alguns estudiosos da liderança propuseram muitas definições diferentes a respeito e nenhuma delas foi universalmente aceita. A idéia comum que faz parte de várias definições diz que liderança envolve influenciar as atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos de outras pessoas. Mesmo quem não é líder pode influenciar outras pessoas, mas os líderes exercem uma influência desproporcional; ou seja, o líder tem mais influência do que aquele que não é líder”.*

Dentro de uma organização, os líderes estão freqüentemente associados a cargos de supervisão, porém, ser um supervisor não garante que você será capaz de influenciar os outros. Além disso, muitos líderes nas organizações não têm um título formal. Os líderes informais surgem em grupos de trabalho e pode ter maior influência sobre o comportamento dos membros do grupo do que os supervisores. As lideranças formais e informais são aspectos dos papéis formais e informais. Uma organização atribui o papel de líder (por exemplo, gerente ou supervisor), a uma pessoa. Um indivíduo

desenvolve o papel de líder informal por meio da integração com seus colegas. Uma pessoa que tenha habilidade específica pode constatar que os seus colegas buscam seus conselhos talvez com mais frequência do que buscam o seu próprio supervisor. A influência que uma pessoa tem sobre os outros é determinado por diversos fatores pessoais e organizacionais. De acordo com Bergamini. Op. (1982, P. 94):

*“O fato liderança adquire espantosa importância dentro do contexto organizacional”.*

Como as empresas podem ser consideradas predominantemente formadas de grupos de pessoas que precisam ser coordenadas em seus esforços individuais, a fim de que metas e objetivos sejam alcançados, cada dia mais se tem valorizado aqueles que patentemente usam com eficácia seus recursos pessoais no cumprimento das responsabilidades de bem dirigir subordinados.

É fácil observar que, na grande maioria dos casos, as pessoas posicionadas em cargos de chefia acabaram por aprender a conduzir pessoas através de uma metodologia aleatória e desordenada. Muito frequentemente os indivíduos conhecidos como bons chefes são poucos específicos ao configurar aquilo que mais facilitou seu sucesso no trato com as pessoas que dirige. Atingiram sua eficiência com chefes, atuando por ensaios e erros no decorrer do seu dia-a-dia de trabalho. É comum que pessoas apresentem uma real dificuldade em ordenar essas experiências quando se vêem diante da contingência de transmiti-las aos demais.

Vários estudiosos do assunto têm chegado à conclusão que muito se assemelham ao ponto de vista de Mc Gregor quando afirma. “É pouco provável que exista um único quadro básico de conhecimento e características peculiares à personalidade de todos os líderes. As características da personalidade de líder são de muita importância, mas as que são essenciais diferem consideravelmente conforme as circunstâncias. Aquelas necessárias á

uma liderança política bem sucedida são diversas das que se aplicam à administração industrial ou à liderança militar ou educacional. Os líderes transferidos de um tipo de instituição social para outro, tanto estão sujeitos ao malogro como ao sucesso”.

Mesmo dentro de uma única instituição, tal como a indústria, circunstanciais diferentes requerem diferentes qualidades de liderança. Tal circunstância é bastante óbvia quando estabelecemos comparações entre excelentes líderes industriais em diversos períodos históricos, diversas culturas, diversas indústrias ou mesmo em empresas menores.

Os requisitos de liderança em uma empresa jovem ainda lutando por se afirmar, por exemplo, são completamente diferentes daqueles exigidos por uma grande firma já tradicionalmente estabelecida.

Mesmo numa empresa individual, funções diversas (vendas, finanças, produção) exigem conhecimentos e técnicas diversas de liderança. Os administradores são às vezes, bem sucedidos numa função, mas de maneira alguma são sempre bem sucedidos em outra. O mesmo se aplica à liderança de níveis organizacionais diferentes. Os chefes de seção capazes não darão bons presidentes (ou vice-versa) no entanto, cada um deles poderá ser um líder eficiente.

Por outro lado, líderes que diferem, de maneira marcante, em conhecimentos e características freqüentemente, tem êxito igual em determinadas situações em que se sucedem uns aos outros. Tal circunstância torna-se particularmente evidente nas sociedades ou grupos executivos em que a liderança é, na realidade, compartilhada. A própria idéia de equipe implica padrões diferentes e suplementares da capacidade entre seus membros.

Muitas características de liderança consideradas essenciais, em última análise, não diferenciam o líder capaz dos outros incapazes. Na realidade, algumas delas, por exemplo, integridade, ambição, decisão, podem ser

encontradas não apenas no líder, mas em qualquer membro eficiente de uma organização.

Portanto, jamais se logrará em poucas palavras ou de maneira superficial, esgotar o assunto de maneira que se respondam todas as perguntas que se pode fazer a esse respeito. Esse tópico, compreendido dentro da psicologia social, deve ser visto de forma bastante ampla.

É temerário afirmar que o líder nasça feito ou que se possa formá-lo. Na verdade, não há regras tão gerais dentro desse campo, cada caso é um caso particular.

Muitas variáveis, não somente individuais, como também ambientais, devem-se cruzar para que se possa observar o fenômeno da liderança. A pesquisa moderna destruiu o mito do “líder nato”, bem como se pode concluir que se consiga fazer de não importa qual individuo num verdadeiro líder.

Há uma característica dentro do processo da liderança a partir da qual se observa que, dentro dos pequenos grupos quando um líder aparece, as diferenças individuais são controladas e mesmo respeitadas. O grande objetivo é o de conseguir que todo o dinamismo possível do qual as pessoas são capazes se transforme em ação coordenada diante de um mesmo objetivo a ser atingido. Pigors vê o líder como aquele que é capaz de, numa situação social, influenciar os outros e partir de suas idéias através de suas ações. É fácil, então, compreender que alguém possa liderar determinado grupo de pessoas, mas não outro. Dessa forma, o fenômeno está preso às diferenças individuais não somente dos participantes do grupo como também das características pessoais daquele que as está conduzindo.

Concluimos que, na realidade existem vários tipos de liderança, e que a diferença entre elas está na personalidade de quem lidera, e na organização em que atuam. Dependendo da organização é exigido um tipo de liderança. Todo ser humano tem resistência a mudanças, talvez por medo do desconhecido, quando existir dentro da empresa uma situação de mudança e a

resistência aparecer, é nessa hora que entra o verdadeiro papel do líder, ele deve demonstrar que acredita nessa mudança e que será para melhor, deve convencer seus subordinados e fazer com que tudo flua naturalmente, por meio da confiança adquirida entre ambas as partes.

### **2.2.2 Tipos de Liderança**

Estudos feitos com relação aos estilos de liderança entre homens e mulheres, sugerem que as mulheres se preocupariam mais com os sentimentos e bem-estar emocional de seus subordinados, e os homens, com a conclusão das tarefas, porém, existem controvérsias.

Nas pesquisas laboratoriais o fundamento da mulher ser mais emoção e o homem razão se funde, mas, nas pesquisas de campo, onde homem e mulher tendem-se a se moldar no estilo de liderança de cada organização, observa-se que muitos homens e mulheres à frente de situações decisivas, tenham estilos de liderança parecidos. Isso quer dizer, buscam resultados efetivos a qualquer preço.

### **2.2.3 Comportamento do líder na organização**

Nos dias de hoje as organizações tem-se preocupado com as características pessoais dos líderes, a tendência em saber se seu comportamento com relação aos seus subordinados tem gerado bons resultados, se tornou uma forma de avaliação dos resultados do grupo. Muitos líderes adotaram o estilo de permitir aos subordinados que opinem sobre diferentes assuntos, e dependendo desse resultado, a postura desse líder altera-se categoricamente na tomada de decisão, esse estilo democrático tem sido praticado por diversas organizações atuais, mas não deixamos de lembrar que ainda existe o estilo autocrático, aquele que a tomada de decisão é somente comunicada aos subordinados. Segundo Spector. Op. (2002, P.336):

*“O programa de pesquisa mais influente sobre os estudos dos comportamentos do líder é o Ohio Leadership, Studies, que foi iniciado em 1945 (Stogdill, 1963). Essa série de estudos foi*

*projetada para descobrir os efeitos de determinados comportamentos da supervisão nos subordinados. Os pesquisadores começaram coletando cerca de 1800 incidentes críticos que representaram exemplos muitos bons ou ruins do comportamento de supervisão. Eles utilizaram esses incidentes como base para desenvolver um questionário de 150 itens sobre o comportamento do líder. O questionário foi aplicado a diversas amostras de funcionários, que responderam a cada item sobre seus supervisores. Um complexo procedimento estatístico chamado análise de fator foi usado para verificar se os 150 itens poderiam ser reduzidos a um número menor de dimensões principais da liderança. As dimensões, que foram baseadas em intercorrelações entre os 150 itens, mostraram que dois aspectos da liderança estavam representados. Eles foram chamados de consideração e estrutura de iniciação”.*

Consideração é a preocupação que os supervisores mostram com a felicidade e o bem-estar de seus subordinados. Ele inclui um comportamento amigável e gentil, que torna o ambiente de trabalho agradável aos subordinados. A estrutura de iniciação é a medida com que o supervisor define seu próprio papel e deixa claro o que se espera dos subordinados. Isso inclui atribuir tarefas e programar o trabalho. Uma das principais contribuições do Ohio State Leadership Studies foi desenvolver escalas para avaliar essas dimensões. A mais utilizada é o questionário de descrição do comportamento do líder, que é preenchido pelos subordinados, informando sobre seu supervisor.

#### **2.2.4 A personalidade segundo o behaviorismo**

Para Aguiar. Op.(2002, p.179), o behaviorismo considera a personalidade como a totalidade dos padrões de comportamento do indivíduo. É o produto final de nosso sistema de hábitos. Esses padrões de comportamento são formados por meio de condicionamentos que, por sua vez, são reforçados ou extintos no decorrer da vida do indivíduo. Não existem padrões de comportamento totalmente fixos. Apenas as

mudanças dos padrões de comportamento ocorrem gradativamente. O estudo da personalidade deve considerar, segundo os behavioristas, os seguintes fatores:

- os reflexos incondicionados ou inatos;
- os reflexos condicionados;
- o ambiente físico e social e suas influências no desenvolvimento da personalidade.

## **2.2.5 O comportamento humano na organização e o behaviorismo**

Segundo Ibid. (p.180):

*“O behaviorismo é amplamente aplicado ao estudo do comportamento humano na organização. No entanto, não é possível transpor as conclusões de uma situação experimental para o contexto da organização. Na situação experimental, as variáveis são controladas com rigor; o que não é possível na situação organizacional. Tampouco é possível controlar, na situação organizacional, a interferência de outros fatores, quer seja em nível de estímulos, quer seja no reforçamento. Por outro lado, o behaviorismo estuda o comportamento individual do organismo. Os resultados alcançados em seus experimentos dificilmente poderiam ser aplicados em situações entre os membros da organização e entre os grupos organizacionais não é uma variável controlável pelo behaviorismo. Portanto, o behaviorismo tenta explicar o comportamento em nível do organismo individual. Os experimentos ou estudos científicos são geralmente desenvolvidos visando ao estudo do comportamento de um sujeito experimental isolado”.*

## 2.3 Vários tipos de poderes

### 2.3.1 Conceitos básicos

O poder é uns dos elementos que a psicologia organizacional estuda, afim de, diagnosticar o quanto ele pode influenciar nos negócios.

O poder cria um sentimento de superioridade na vida empresarial das pessoas, pois como atua diretamente na forma de autoridade, controle, prestígio e fama, levando em muitos casos a ignorância de quem os detém.

O desejo pela obtenção de lucros, o desejo de possuir cada vez mais bem material, muitas vezes causa uma despersonalização do indivíduo, fazendo com que ajam contrariamente à sua índole, aos seus conceitos morais.

A definição de PODER, fica difícil de ser definida com clareza, pois cada indivíduo o encara com uma consciência e ele pode ser usado tanto positivamente como negativamente.

### 2.3.2 Eficiência na organização

Para Hillman, James (São Paulo, 2001, p. 49):

*“O primeiro sentido de poder que aparece nos dicionários é simplesmente o de” habilidade para fazer ou agir; capacidade de realizar algo “; de modo que muito poder significa, como dizem os léxicos,” força “e vigor”. O poder forte, o poder no auge da sua pujança, define-se por dois traços óbvios: domínio absoluto das condições e máxima eficiência nas operações. Na verdade, o primeiro depende do segundo, porque o poder exige eficiência para se manter. É impossível permanecer no controle das condições se os modos de operação forem insuficientes. Haveria aí a sugestão de que a mais pura eficiência oferece no máximo poder?”*

A primeira articulação clara da idéia de eficiência no pensamento ocidental não ocorreu com a formulação das leis mecânicas da física nem com as teorias da produtividade econômica, mas na Física e na Metafísica de Aristóteles. Segundo Aristóteles, a pergunta “por quê?” suscita respostas que ele dividiu em quatro tipos: causa forma (a idéia ou princípio arquetípico que governa um acontecimento), causa final, (o propósito ou objetivo para o qual os acontecimentos são voltados), causa material (a substância que é trabalhada e transformada) e causa eficiente (aquilo que inicia um movimento e é o instigador imediato da mudança).

Alçar a eficiência ao patamar de princípio independente deságua em dois resultados perigosíssimos. Primeiro, privilegia o pensamento de curto prazo (não olhar para o futuro, ao longo da linha) e produz insensibilidade (não olhar em volta, examinando os valores da vida que estão sendo vividos). Segundo, transforma os meios em fins; isto é, fazer algo se tornar a justificativa absoluta do fazer, independentemente do que se faça. Frases operacionais do mundo dos negócios, como “você é pago para fazer, não para pensar”, “não pergunte, faça”, “não me traga problemas, traga soluções”, são claros indícios de que o princípio da eficiência começou a se separar dos seus três pares para reinar sozinho.

A confusão ética que se abate como praga sobre o mundo dos negócios, do governo e das profissões liberais, embora provenha de múltiplas fontes, advém em partes das pressões da eficiência como valor em si e por si. Então, curiosamente, os outros princípios de Aristóteles parecem retornar da exclusão repressiva a que foram condensados só para sabotar a eficiência. A ineficiência torna-se o modo favorito de revolta contra a tirania da eficiência: operação tartaruga, greve branca, transferência de responsabilidade, absenteísmo, demora para responder, extravio de documentos, não retorno de chamadas telefônicas. O protesto ético contra a tirania da eficiência emprega esses modos de ineficiência. É como se, para ser bom cidadão, alguém que preza o trabalho e o considera com visão ampla e abrangente precisasse se tornar um “mau” empregado.

### 2.3.3 Crescimento

Segundo Hillman. (2001,p.55-57):

*“Se a eficiência parece ser o caminho para o poder e o método para manter seu controle, então o crescimento se apresenta como a prova de poder. No jargão terapêutico, fala-se do crescimento interior “que leva á maturidade psicológica e que se traduz como” estar no controle“, tomando conta da própria vida, potencializada”.*

Entretanto, o crescimento permanece carregado de implicações positivas, como fertilidade, esperança, saúde, progresso, otimismo, vigor, invulnerabilidade, conquista e até a própria vida: “crescer ou morrer”. As implicações positivas persistem, apesar de uma contracorrente vir criticando a idéia de crescimento nos últimos anos. Os seis significados principais do termo perderam um pouco de sua atração. O que antes era a vaca sagrada da psicologia de Wall Street pode agora ser desmembrado. Estamos livres para usar o bisturi e dissecar a palavra, exatamente como o governo e a indústria estão usando tesoura para impedir o crescimento de todos os ramos de sua hierarquia. O crescimento está se tornando uma idéia mais sutil do que as ingênuas versões anteriores, que condizia com a idéia da criança, para a qual ficar maior, mais esperta, melhor, etc. é o caminho único que sempre leva para cima e para frente. Atualmente, “mais” já não é igualado a crescimento, porque “mais”, na verdade restringe as possibilidades inerentes ao crescimento. Nos quatro cantos do mundo, a reivindicação de quantidade foi substituída pela exigência de qualidade. Sentimos o peso disso, por trás de qualquer indício de crescimento. Números estatísticos que sobem não retratam mais o espírito otimista; pelo contrário, indicam monstruosidades, epidemias, feiúra, futuras catástrofes, extinção. O crescimento assumiu um matiz cancerígeno, usar essa palavra agora é emitir uma mensagem de perigo potencial seja em relação à dívida pública, á população, ao subemprego, aos sem-teto, á dimensão das cidades, ao tamanho da máquina governamental, ás partículas poluentes suspensas no ar, aos impostos, ao custo de vida, à taxa de colesterol a até aos

números mostrados pela balança no banheiro. Hoje, subir significa declínio. O que antes era a medida do progresso tornou-se um sinal de problemas.

E não há lugar em que isso esteja mais claro do que na reversão operada na idéia de desenvolvimento, uma das palavras preferidas da economia urbana e da psicologia. Nesse caso, a psicologia está um pouco atrasada, porque ainda ensina e promove o desenvolvimento.

As lições básicas da psicologia do desenvolvimento provêm dos arsenais vitorianos do darwinismo social e sua versão do crescimento: seja grande, seja forte, seja um vencedor. O progresso é um processo natural. Não fique para trás; agarre sua vida com as próprias mãos e, como um herói, supere os problemas. Essas idéias ensinam um capitalismo psicológico: como as inferioridades são superadas as deficiências integradas num ego que sempre cresce e soma. Personalidades desenvolvidas podem fazer tudo o que quiserem; elas controlam seu destino.

*Surge então, uma segunda lista de tipos de crescimento que tem relação com algumas mudanças ocorridas tanto nas nossas condições psicológicas quanto nas históricas:*

- Aprofundamento
- Intensificação
- Despimento
- Repetição
- Esvaziamento

### 2.3.4 Aprofundamento

Para Ibid. (p.60):

*“O aprofundamento começa com o ato de ficar no meio dos acontecimentos, permanecer na confusão. Poder de permanência, que corresponderia a ficar na organização, manter-se no emprego. Progredir na carreira não exigiria transferências nem mudanças de lugar para ganhar ou ampliar experiência (ou escapar da confusão atual).” Ganhar “faz parte do modelo ingênuo de crescimento. O aprofundamento insiste: não evitar nem escapar. Fique plantado, não se afaste, arrume a confusão”.*

O aprofundamento obriga uma organização, como o casamento, a mergulhar em si mesma para chegar ao fundo de seus problemas.”“.

### 2.3.5 Intensificação

Segundo Hillman. (2001, p.62):

*“Em economia, refere-se sobretudo aos tipos de produção que usam muitas mãos, como a agricultura intensiva dos camponeses em pequenas lavouras e terraços, em oposição á cultura extensiva e mecanizada de milhares de hectares”.*

As empresas intensificam espremendo maior retorno de cada hora de trabalho, espremendo cada diminuto espaço na TV, cada centímetro de participação no mercado, cada dólar de capital investido. O objetivo é acumular e comprimir o máximo em uma só unidade. De um ponto de vista, isso é econômico; de outro é poético.

Cortar gorduras, diminuir custos e dobrar as tarefas e responsabilidades, inspirando-se numa filosofia mesquinha “de enxugamento”, não é o mesmo que o processo de intensificação na arte.

O que conta na intensidade da arte é a dedicação, a paixão, o entusiasmo, os êxtases e o suor do artista. Há uma devoção por aquilo que você está fazendo, uma concentração intensa, que parece obsessão àqueles que chamariam você de “viciado em trabalho”, especialmente os dominados pelos “valores de família”.

### **2.3.6 Despimento**

Para Ibid. (p.64):

*“As metáforas costumeiras para despimento vem do ciclo da natureza e são confortadoras: folhas de outono caindo, serpentes trocando a pele, crustáceos soltando as duras carapaças a fim de crescer e os velhos hábitos a que os humanos prometem renunciar a cada ano novo. Outros despimentos são menos reconfortantes. Eles machucam: demitir, fechar uma unidade ou departamento, remover toda uma instalação industrial para outras plagas. Nesses tipos de despimento, um provocado pelas necessidades da natureza e outro justificado como necessidade econômica, somente as atividades extrínsecas foram despidas. A companhia corta milhares da folha de pagamento e o governo abandona alguns programas, mas a viabilidade intrínseca do todo não é tocada nos seus fundamentos. A cobra, na verdade está agora na sua melhor forma”.*

### 2.3.7 Repetição

Segundo Ibid. (p.67):

*“Há muito a repetição vem sendo o bicho-papão da produção industrial em massa, que supostamente transforma seres humanos em máquinas. Mas mesmo com todo o avanço da robótica nas fábricas e da informática nos escritórios, ainda é o trabalho repetitivo da linha de produção que faz os artigos consumidos pelas pessoas”.*

O crescimento tem uma conotação positiva porque é dinâmico e orgânico como uma árvore, enquanto a repetição é considerada negativa, por ser estática e inanimada como uma máquina.

### 2.3.8 Esvaziamento

Segundo, Hillaman. (2001, P.69):

*“Podemos aplicar a idéia de esvaziamento ao envelhecimento das pessoas e do sistema. Entenderíamos então ao declínio e o encolhimento que acompanham o envelhecimento como” valor agregado “, em vez de perda literal. A mente desmemoriada e os lapsos da atenção, a vaga disfunção das capacidades motoras, a cessação de respostas emocionais e o empobrecimento da linguagem não seriam apenas o que parecem aos olhos jovens”.*

Como diz, Ibid.(p.70):

“Quando o crescimento passa a carregar mais esses significados, que escurecem sua inocência, ele deixa de ser incompatível com as condições demográficas, sociais e psicológicas da realidade. E então nossos difíceis e até trágicos dilemas individuais, empresariais e nacionais podem ser

entendidos como necessários para perdermos o vício do otimismo e para o crescimento da alma”.

Diante do exposto sobre o comportamento humano nas organizações, concluímos que, o controle significa prevenir a interferência, sendo seu efeito conservador, o cargo é uma posição hierárquica que o indivíduo assume e lhe dá poder sobre os subordinados, a resistência à mudança de uma maneira ou de outra tem que existir, para que se tenham novas idéias e novas decisões, a liderança exige algo mais do que as qualidades usuais de determinação e tem por obrigação ser capaz de ouvir e coordenar seus colaboradores, a concentração do poder deve ser descentralizada, pois quando se concentra em poucas mãos, a organização estará indo para o caminho errado.

## **3 PERFIL E FUNÇÕES DO CONTROLLER**

### **3.1.1 Conceitos**

O controller se aplica a diversos cargos na área da contabilidade, cujo nível e responsabilidades variam de uma empresa para outra. Em algumas empresas o controller é pouco mais que um guarda livros melhorado que compila dados basicamente para fins de relatórios externos. O controller significa o principal executivo da área de contabilidade administrativa.

O Controller moderno não faz controle algum de termos de autoridade de linha, exceto em seu próprio departamento. Contudo, o conceito moderno de controladoria sustenta que, num sentido especial o controller realmente controla: fazendo relatórios e interpretando dados pertinentes, o controller exerce uma força ou influência ou projeta uma atitude que impede a administração rumo a decisões lógicas e compatíveis com os objetivos.

Com a evolução industrial e comercial, a definição de controller designada inicialmente tornou-se inadequada, visto não abranger a amplitude das funções do controller. No Brasil, principalmente, o desenvolvimento econômico tem provocado o aparecimento de classes profissionais, antes desconhecidas. Embora não ainda regulamentada pelo governo brasileiro a função dos Executivos Financeiros obedece na prática às normas internacionais, que seguem em grande parte o padrão norte americano.

### **3.1.2 Atribuições e responsabilidades**

No Brasil como essa atividade de controller é muito nova, é natural que ainda paires muitas dúvidas sobre o papel do controller. As integrações entre padrões, orçamentos e contabilidade, principais instrumentos de mensuração á

disposição do controller, também constitui ainda apenas um dogma, tanto entre acadêmicos como profissionais.

Nos conceitos modernos de Controladoria a função desempenhada pelo controller é especial, isto é, ao organizar e reportar dados relevantes, exerce uma força ou influência que induz os gerentes a tomarem decisões lógicas e consistentes com a missão e objetivos da empresa. Para tanto, geralmente o controller acaba tornando-se o responsável pelo projeto, implementação e manutenção de um sistema integrado de informações, que operacionaliza o conceito de que a contabilidade, como principal instrumento para demonstrar a quitação de responsabilidades que decorrem da accountability da empresa e seus gestores, é suportada pelas teorias da decisão, mensuração e informação.

Os gestores se dirigem diretamente ao controller para obter orientações quanto à direção e ao controle das atividades empresariais, visto ser ele o responsável pelo sistema de informações da empresa. No entanto, não é atribuição sua dirigir a organização, pois essa tarefa é dos gestores, mas é de sua competência mantê-los informados sobre os eventos passados, o desempenho atual e os possíveis rumos da empresa.

Nesse sentido, o controller deve ter capacidade técnica para realizar as tarefas que lhe são designadas, bem como gerenciar o pessoal subordinado. Não obstante, atualmente a dinâmica dos ambientes interno e externo da empresa requer que esteja a par de todos os aspectos que afetam a situação presente ou futura da organização e, por consequência, deve ser justo, honesto e verdadeiro, no que concerne ao funcionamento de informações para seus diferentes tipos de usuários, não privilegiando uns em detrimento de outros. Além disso, deve ter habilidade para comunicar-se com os diferentes níveis hierárquicos da empresa, respeitando as idéias e opiniões dos outros e possuir desembaraço para enfrentar todos os desafios que a função lhe impõe.

O Controller tem uma grande responsabilidade perante os gestores, os acionistas e o governo, consideradas as características das informações e

gerencia, isto é, os fatos, os números coletados, registrados, sintetizados e comunicados aos usuários da informação contábil. Apesar disso, é importante que delegue alguns trabalhos que possam ser executados por outras pessoas chamando apenas para si a responsabilidade de supervisioná-los.

Essencial para a compreensão apropriada da função de controladoria é uma atitude mental que energiza e vitaliza os dados financeiros por aplicá-los ao futuro das atividades da companhia. É um conceito de olhar para frente, um enfoque analiticamente treinado, que faz balanço entre o planejamento administrativo e o sistema de controle. Segundo os mesmos autores são os seguintes às funções do controller:

- Função de planejamento
- Função de controle
- Função de reporte
- Função contábil

Em resumo a função do controller é ser responsável pela coordenação de esforços com vista á otimização da gestão de negócios das empresas e pela criação, implantação, operação e manutenção de sistemas de informação que dêem suporte ao processo de planejamento e controle.

### **3.1.3 Características da função do Controller**

Como qualquer outro executivo, o controller deve ter suas tarefas perfeitamente definidas e é indispensável também possuir certas qualidades. Apresento algumas características do controller:

1. ser capaz de prever os problemas que possam surgir e de coletar as informações necessárias para se tomarem decisões. O controller é antes de tudo, em executivo de staff cuja função

principal é obter e interpretar os dados que possam se úteis aos executivos na formulação de uma nova política empresarial e essencialmente, na execução dessa política. Não deve o controller esperar que os outros executivos lhe solicite orientação. Deve prever as necessidades de cada um deles e com eles procurar os meios para atendê-los.

2. ser capaz de prever o aparecimento de problemas nos diferentes departamentos, bem como de providenciar os elementos para as soluções devidas.
3. fornecer as informações na linguagem do executivo que as recebe. Tais informações podem variar desde complicadas tabelas estatísticas até relatórios resumidos em algumas linhas.
4. traduzir os fatos e estatísticas em gráficos de tendência e em índices, uma vez que números isolados não auxiliam a administração da empresa. Não basta afirmar que as vendas em comparação com as estimadas, com as vendas globais do ramo em função da força de venda da empresa, etc. Uma vez resumidos todos os dados, um resultado aparentemente desfavorável pode até mostrar-se altamente satisfatório.
5. ser capaz de ter sempre os olhos voltados para o futuro, pois o passado está morto. Os lucros e perdas do passado não podem mais ser controlado. O controller deve ser capaz de analisar os resultados do passado sem perder de vista que só com os devidos ajustes tais análises poderão servir de base para futuras ações.
6. dar informações e fornecer relatórios quando solicitados. Tudo muda rapidamente no mundo dos negócios, daí a urgência das análises. Os resultados de janeiro devem estar prontos para o uso no planejamento de fevereiro. A variação negativa do custo de

produção dever ser acusada até o fim de cada mês, para que as medidas necessárias possam ser tomadas nos dias ou semanas seguintes.

7. prosseguir insistentemente em seus estudos e interpretações, mesmo que os executivos das áreas controladas não dispensem atenção imediata àqueles assuntos, o controller não deve forçar uma decisão, mas pode consegui-la mantendo o assunto em pauta até uma atitude satisfatória.
8. assumir a posição de conselheiro, não de crítico. Com suas investigações geralmente trazem a luz pontos fracos de outras áreas, nunca deve revelá-las abruptamente afirmando: “aqui há algo que merece crítica”. Ao contrário deve dizer: “ aqui há algo que pode ser melhorado”. Se o controller tomar atitudes de detetive dentro da empresa, sua função não terá mais sentido. Se outros executivos o considerarem bom conselheiro, todas as portas estarão abertas para o pleno desempenho de suas funções.
9. ser imparcial. Em certas ocasiões deve fazer relatórios negativos sobre outros executivos ou outros empregados. É função sua avaliar o desempenho de todos os funcionários da empresa. Nessa tarefa, deve ser imparcial e honesto.
10. ser capaz de “vender” suas idéias aos demais executivos da empresa. É questão de tornar os dados compreensíveis aqueles que os utilizam. São muito raros os casos de executivos negarem-se a receber o auxílio oferecido, uma vez entendido sua utilidade.
11. ser capaz de compreender que a contribuição de suas funções para outras áreas sofre limitações. Mesmo que acolhidas, analisadas e interpretadas da melhor maneira possível, as informações estatísticas nunca substituem a capacidade

individual do executivo que as recebe. Segundo Schimit. (2002, P.29):

*“Para desempenhar essas inúmeras tarefas, o departamento de controladoria deve possuir pessoas com habilidades, será importante que conheçam os princípios, normas e práticas contábeis atuais, bem como a legislação atual pertinente e as mudanças que vem ocorrendo em promulgações recentes. Deve saber comunicar-se, tanto oralmente quanto por escrito, com vistas a apresentar a informação de forma útil e compreensível. Também deve saber interagir com pessoas de todos os níveis da organização, além de dirigir os membros de sua equipe. Em resumo, o conjunto de atividades sob sua responsabilidade é definido muito em função da pessoa que ocupa o cargo, podendo ser um simples compilador de dados ou, no outro extremo, constituir-se em valioso membro para a organização, integrando a equipe encarregada de tomar as decisões na empresa”.*

## **3.2 Papel do Controller**

### **3.2.1 Avaliação**

Ao interpretar os fatos, o controller poderá avaliar e adequar ao resultado, porém, não se o resultado não for satisfatório, ele deverá identificar os pontos que precisam ser corrigidos e apresentar sugestões para tal. Essa função requer uma acurada visão sistêmica para identificar os elementos do ambiente externo que influenciam a empresa, bem como a forma de interação dos elementos internos entre si.

### **3.2.2 Acompanhamento**

Quando os planos estabelecidos estão em andamento, o controller deverá acompanhar a evolução, interferindo, se for o caso, para corrigir falhas, indicando os desvios ou, no outro extremo, apontar a necessidade de mudar os planos traçados.

Portanto, sua função de prestar assessoria aos gestores na tarefa de controlar a empresa, com base nos serviços de informação e análise, fica evidente, mas em momento algum substitui os gestores, pois não lhe cabe aplicar as medidas corretivas propostas.

### **3.2.3 Planejamento**

Para Ibid. (p.24):

*“É função do controller gerenciar essa etapa do processo de gestão para determinar, quanto às atividades da empresa, quais são, quando e como realizá-las. Vale lembrar que o planejamento deve ser interativo e que os objetivos da organização podem mudar à medida que realiza a reavaliação contínua de seus recursos, bem como em relação às condições*

*de negócios e ações dos concorrentes. Nesse sentido, atua como coordenador das várias etapas do planejamento e as reúne, quantificando e sintetizando-as por meio das peças orçamentárias. Também é responsável pelo teste da racionalidade dos componentes do planejamento, como, por exemplo, verificar se o que está previsto para a produção está dentro da sua capacidade ou se as metas de vendas estabelecidas por vendedor são alcançáveis, entre outros aspectos”.*

### **3.2.4 Mensuração**

Segundo *ibid.* (p.25):

*“Implica desenvolver sistemas de mensuração e estabelecer padrões, bem como confrontar os resultados previstos com os realizados e interpretá-los em face dos padrões de toda a empresa. Isso pode envolver o apontamento de todas as horas trabalhadas, como, por exemplo, quando se quer medir a produtividade da mão de obra, ou apenas uma vez por mês, quando se busca medir a variação de volume em relação a outro período”.*

Essa tarefa requer habilidade em fazer relacionamentos e visualizar tendências para auxiliar os gestores na realização das operações sob sua responsabilidade na empresa, além de indicar ações corretivas para ajustar as variações.

### **3.2.5 Fornecer e analisar as informações**

Um das principais funções do controller são desenvolver um sistema organizado compreendendo contas, políticas, registros e procedimentos para fornecer dados que possam ser analisados e interpretados, a fim de auxiliar os gestores na tomada de decisões para alcançar os objetivos e metas da empresa. Desse modo, deve apresentar elevado grau de iniciativa, com vistas a se antecipar em relação às necessidades de informação dos gestores. Contudo, também deve ser receptivo, de forma tempestiva, às informações específicas requeridas pelos gestores, além de ser acessível e flexível em relação às exigências e condições de mudanças.

Analisar os fatos e as estatísticas em relação à tendência de mercado atual também é uma das funções dos controller, pois, por meio dessas análises a empresa poderá maximizar a utilização de recursos e incrementar a rentabilidade da organização.

### 3.4 Atuação do controller na organização

#### 3.4.1 Características psicológicas básicas

Controle, influência e persuasão, são as principais características que um controller deve ter para ocupar esse cargo dentro da organização, pesquisas atuais realizadas sobre os tipos de liderança apontam esses talentos como essenciais no setor de controladoria.

Em muitas empresas o controle é visto como algo negativo, mas não é essa sua intenção, pelo contrário o controle existe para se obter um melhor resultado do planejamento traçado, mas muitas pessoas o entendem como algo que interfere negativamente no seu dia-a-dia. Segundo Hilman, (2001, p.114):

*“Não queremos ser vigiados, nem humilhados, bloqueados e criticados. Queremos a eliminação dos obstáculos que possam nos fazer sombras, tais como outras divisões da empresa e outros donos do pedaço. Controlar significa prevenir a interferência. Seu efeito é conservador. É por isso que nos sentimos frustrados pelas pessoas que detém o controle”.*

Enfim, o controller, tem que saber controlar pessoas e processos de uma maneira sutil, sem que isso tenha interferências negativas na organização, o controle tem que ser proativo.

A influência do controller junto aos gestores é muita grande, pois exercer essa influência significa estar ao lado deles na tomada de decisões. Essa influência se dá pelo seu conhecimento em relação à empresa, no que diz respeito à cultura, aos objetivos e a missão dela. Para Hilman, Op. Cit. (p.163), a persuasão é um poder de sedução, por meio de um discurso inteligente e convincente, ou por modos encantadores e bela figura.

Segundo Ibid, (p.165):

*“A persuasão foi, e ainda é um talento gerencial que desmonta a ira de acionistas, líderes sindicais, credores, repórteres e fiscais do governo. Ela suaviza uma demissão, facilita a tomada de empréstimos e ganha contratos. Eleva o nível do discurso em toda a empresa. A retórica é realmente um tipo de poder necessário”.*

O controller tem o dever de orientar os gestores na tomada de decisão, porém, não devemos de nos esquecer, que ele não é o responsável pela decisão tomada e pelos resultados que possam trazer.

### **3.4.2 Atuação da Controladoria**

Segundo Catelli. (2001, p.173):

*“A controladoria tem as missões de viabilizar e otimizar a aplicação dos conceitos de gestão econômica dentro da empresa, e otimizar os resultados da empresa. A diferença entre, o resultado que a empresa teria sem uma controladoria estruturada para atender aos preceitos da gestão econômica e o resultado que a empresa teria com uma controladoria estruturada nos moldes da gestão econômica, corresponder ao valor agregado por ela para a empresa. Nesse sentido, durante o processo de planejamento, ela tem primordialmente um papel de otimizadora do resultado, coordenando os orçamentos das diversas áreas, buscando otimizar os resultados da empresa. Tem também um papel de fornecedora de informações econômicas, do ponto de vista interno à empresa, além de um papel de gestora de sistemas de informações para gestão*

*econômica da empresa. Ajuda, também, disponibilizando sistemas para simulações de alternativas diversas”.*

### **3.4.3 Motivação, Direcionamento e Acompanhar os problemas**

Conforme as informações geradas pelo sistema, o controller tem o poder de interferir no comportamento das pessoas da organização, influenciando positivamente ou negativamente. Como o sistema de controle pode apresentar altamente motivadores, também é possível causar efeitos contrários, cabendo ao controller, no exercício da sua função, prever as reações das pessoas envolvidas e reverter à situação, quando negativa, para que não perca a motivação e o empenho nas tarefas a serem executadas pelos colaboradores da empresa.

Para assegurar que os planos traçados sejam cumpridos com êxito, o controller por meio do senso de direção, deverá instruir os gestores e demais pessoal, para que se cumpram as etapas e para isso é fundamental a comunicação entre as etapas (planejamento estratégico e operacional, plano orçamentário, etc.).

Quando os registros contábeis apontarem resultados insatisfatórios ou tendências desfavoráveis, mesmo que aparentemente tenham no mínimo de conseqüências, eles devem ser monitorados até que ações corretivas sejam aplicadas. Os gestores são muito ocupados no seu dia-a-dia e, por conseguinte, estão fortemente inclinados a adiar problemas que não requerem solução imediata.

Porém, não é função do controller forçar uma ação imediata, contudo deverá, observar os problemas mais importantes antes que ações satisfatórias sejam implementadas.

Enfim, o papel do controller é o de monitoramento do plano de ação da empresa, fazendo a avaliação coordenada da atuação de todos os gestores, sempre com foco no desempenho e resultados, global e setorial. É importante ressaltar que ele não é o responsável pelo alcance dos resultados planejados. Os gestores é que o são pela geração dos resultados de cada um de suas áreas. A Controladoria cabe o monitoramento desses resultados em relação aos números planejados. A sua função é de apoio, mas não da responsabilidade final pela obtenção dos resultados setoriais. Podemos dizer, então, que ele não toma decisões operacionais, exceto as necessárias para condução de sua área de atividades.

Assim, o papel do controller pode ser resumido em:

- Monitoramento dos sistemas de informações gerenciais;
- Apoio aos demais gestores;
- Influência;
- Persuasão;
- Não toma decisões operacionais, exceto as da sua área;

## CONCLUSÃO

A Controladoria é um órgão administrativo que tem uma missão e funções definidas, sendo responsável pelo gerenciamento dos sistemas de informações operacionais, dos sistemas de apoio à gestão e de apoio à decisão.

Em destaque uma das grandes áreas de atuação da Controladoria é a escrituração, planejamento e controle.

Sendo assim, o controller que é a pessoa responsável pela Controladoria, tem como função manter o executivo principal da companhia informado sobre quais caminhos a empresa precisa seguir para atingir seus objetivos, com visão proativa e voltada para o futuro.

Considerando as responsabilidades que lhe cabe, o controller terá como requisitos e aptidões básicos: bom conhecimento do ramo de atividade e da história da empresa onde atua, iniciativa, habilidade em analisar dados contábeis, conhecimentos de informática, comunicação clara e objetiva, conhecimentos gerais, liderança e ética.

Tem sido muito comum confundir controladoria com auditoria e controle interno, como também o exercício do controle utilizando a força da autoridade que lhe é constituída.

Através desta pesquisa, chegamos à conclusão que a influência e a persuasão são os meios mais adequados para que o controller exerça sua função de uma maneira mais eficiente.

Diante de todo o exposto, fica clara e evidente a evolução do papel do profissional de contabilidade e sua importância atuando como controller, quando comparado o antigo “guarda livros” e o tradicional provedor de demonstrativos contábeis estáticos, com o atual executivo atuante junto à cúpula administrativa, como provedor e intérprete de todas as informações

requeridas no processo de gestão e tomada de decisão, assessorando e auxiliando na escolha das melhores alternativas, rumo ao sucesso e continuidade da organização.

## Referências bibliográficas

**AGUIAR**, Maria Ap. Ferreira de. Psicologia aplicada à administração. Globalização, pensamento complexo, teoria crítica e a questão ética nas organizações. 3ed., São Paulo: Excellus, 2003, 343p.

**ANDRADE**, Guy Almeida. Profissão Contábil no Brasil. Revista de Contabilidade. a.8, n.23, mar.2003.

**BERGAMINI**, Cecília Whitaker. Psicologia aplicada à administração de empresas, 3.ed., São Paulo: Atlas, 1982.

**CATELLI**, Armando (Coord.) Controladoria: uma abordagem da gestão econômica, GECON São Paulo: Atlas,2001.

**DRUCKER**, Peter F. Liderança para o século XXI. São Paulo: Futura,2000. 304p.

**Figueiredo**, Sandra; **CAGGIANO**, Paulo C. Controladoria: teoria e prática, 2ed., São Paulo: Atlas 1997.

**HILLMAN**, James. Tipos de Poder. Tradução Sonia Régis. São Paulo: Cultura Ed. Associados, 2001, 237p.

**HORNGREN**, Charles T. Introdução à Contabilidade Gerencial. 5ed., São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 1985.

**LUCENA**, Maria Diva da S. Planejamento de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 1995.

**MARTIN**, Nilton Cano. Da Contabilidade a Controladoria: a evolução necessária. Revista Contabilidade e Finanças, a.8, n.28, jan./abril.2002.

**MOSIMANN**, Clara Pelegrinello; **FISCH** Silvio. Controladoria: seu papel na administração de empresas, 2.ed., São Paulo: Atlas, 1999, 137p.

**NAKAGAWA**, Masayuki. Introdução a Controladoria: conceitos, sistemas, implementação. São Paulo: Atlas, 1993.

**NGUYEN**, H.Tung. Controladoria Financeira das Empresas: uma abordagem prática. 6.ed., São Paulo: Edições Universidade Empresa.

**OLIVEIRA**, L.M.;**PEREZ**, JUNIOR, J.H.;**SILVA**, C.A.S. Contoladoria Estratégica: São Paulo, Atlas, 2002.

**PADOVEZE**, Clóvis Luis. Sistemas de Informações Contábeis: fundamentos e análises. São Paulo: Atlas, 1998.

**PADOVEZE**, Clóvis Luis. Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil. 3ed. São Paulo: Atlas, 2000. 430p.

**PADOVEZE**, Clóvis Luis. Controladoria Estratégica e Operacional: conceitos, estrutura e aplicação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. 483p.

**RIBEIRO**, Marcelo. Por que os contadores precisam estudar psicologia. Pensas Contábil. Nov.2001/jan.2002.

**ROSS**, Stephen A.; **WESTERFIELD** Randolph W. **JAFFE** Jeffe F. Administração Financeira. Tradução Antonio Zoratto Sanvicente, São Paulo: Atlas, 1995.

**SÁ**, Antonio Lopes de. Teoria da Contabilidade. São Paulo: Atlas, 1999.

**SCHMIDT**, Paulo. Controladoria: agregando valor para a empresa. Porto Alegre, Bookman, 2002, 262p.

**SPECTOR**, Paul E. Psicologia nas Organizações. 2.ed., São Paulo: Saraiva, 2002, 452.p.