

## **CONTROLADORIA HOSPITALAR: UMA ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS DO *CONTROLLER***

**Paula Rafaella Santos do Nascimento**

Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE

E-mail: [paularsantosn@gmail.com](mailto:paularsantosn@gmail.com)

**Tania Nobre Gonçalves Ferreira Amorim**

Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE

E-mail: [tania.nobre@ufrpe.com](mailto:tania.nobre@ufrpe.com)

Linha Temática: Controladoria no setor privado.

### **RESUMO**

O presente estudo objetivou identificar quais são as competências requeridas ao *controller* atuante nas instituições hospitalares no Brasil? Para tanto, foi realizada uma pesquisa descritiva, do tipo *survey*, com aplicação de formulário estruturado no *google forms* enviado ao grupo de interesse. No intuito de traçar, pela percepção dos profissionais, as competências que são necessárias a este profissional para seu efetivo exercício. Os achados do estudo sugerem que independente da região geográfica de atuação dos *controllers* hospitalares e de suas especificidades culturais, os resultados foram bastante semelhantes em termos do uso das competências técnicas, sociais e de negócio, com intenso uso das competências sociais, seguido das competências técnicas e de negócios.

**Palavras-chave:** Controller; Competências; Hospitalar.

### **1. INTRODUÇÃO**

A controladoria desempenha uma valiosa função no gerenciamento corporativo, pois atua substancialmente na identificação de rotinas operacionais decisivas, no alcance dos resultados pretendidos e resolução dos problemas que emergem da gestão organizacional (Oliveira et al., (2021).

Por sua vez, denomina-se *controller* o profissional atuante na controladoria (Silva et al., 2018). Atualmente, o perfil do profissional *controller* tem sido objeto de interesse para muitos estudiosos, tal fato se deve ao seu dinamismo, ou seja, sua capacidade de se alterar conforme as exigências da empresa, do mercado e também do seu local de atuação (Fiirst et al., 2018).

Essa mutabilidade do perfil do *controller* pode estar associada ao fato de a controladoria aglutina conhecimentos de várias ciências, entre elas a Administração, a Contabilidade e a Economia, como explica Tavares (2022), e esta junção pode acabar dificultando o delineamento de um perfil geral do *controller* sua atuação e competências. Retomando Fiirst et al. (2018) o perfil do profissional se adequa à necessidade da organização, ou seja, os perfis se adaptam para atender as peculiaridades de cada organização.

Devido a evolução natural dos mercados, a carência por artefatos que representem uma vantagem competitiva tem sido emergente, e cada vez mais é necessário qualificar as informações repassadas aos gestores para que possam efetivamente auxiliar na gestão organizacional (Silva et al., 2018). Complementando este raciocínio, Abbas et al. (2020, p. 3) anunciam que “a busca incessante pelo aprimoramento da qualidade contribui de modo a sanar o aumento das exigências dos clientes e as constantes mudanças ambientais”. Ou seja, embora as exigências do mercado sejam crescentes nos últimos anos, as empresas que se mantêm atualizadas geralmente conseguem atendê-las, e a controladoria, por sua vez, tem apoiado essa necessidade, com papel fundamental no desempenho das organizações.

Ainda nesse contexto, considerando as mudanças gerais e específicas a que o mercado está exposto, é primordial que os gestores assimilem a controladoria como uma ferramenta que vai auxiliar no êxito da empresa, uma vez que as informações disponibilizadas não se limitam a atender apenas a legislação fiscal, sendo importante para o gestor moderno nas suas tomadas de decisão (Laurentino et al., 2022).

Em outros termos, a instabilidade nos mercados incrementa a relevância da controladoria, porque ela atua auxiliando os gestores, fornecendo informações tempestivas, de forma a subsidiar o planejamento, execução dos objetivos, controle e avaliação de desempenho das empresas (Silva et al., 2018).

Objetivando o adequado funcionamento de um hospital é imprescindível que ele possua os recursos financeiros necessários para manter as suas atividades e operações. Para tanto, é imperioso compreender que o segmento da saúde vem mudando, a partir de novas tecnologias e necessidades gerenciais e para atender as demandas de clientes e planos de saúde, por exemplo. Com isso, há necessidade de adequação das estruturas organizacionais às competências gerenciais e organizacionais. Silva e Assis (2016), destacam que a elaboração e o monitoramento do planejamento estratégico de uma instituição hospitalar são imprescindíveis e outros aspectos como o baixo nível de capacitação dos colaboradores sobre o entendimento dos objetivos estratégicos, afetam a eficiência das atividades planejadas e são ainda influenciados por uma comunicação difícil pela complexidade de uma organização hospitalar.

Então, “a utilização de indicadores de desempenho, cujo propósito reside em avaliar e melhorar os processos organizacionais, se torna fundamental para a tomada de decisão eficiente pelo gestor hospitalar”, na visão de Nunes (2018, p. 28), uma vez que os indicadores de desempenho são elementos fundamentais para o planejamento e controle de processos e tomada de decisões organizacionais. Já Espejo, Portulhak e Pacheco (2017) destacam que ainda se deve ter muita atenção ao número de indicadores utilizados pela gestão, especialmente em hospitais, porque seu dimensionamento incorreto poderá dificultar as análises e estratégias dos gestores.

Um hospital é uma organização complexa porque há uma elevada diversificação de atividades, processos e profissionais que atuam de forma interdisciplinar. Contudo, não pode deixar de ser gerido como um negócio, o qual demanda a utilização de indicadores de desempenho na sua gestão, possibilitando o acompanhamento das ações, bem como os resultados alcançados, para manter um bom atendimento aos pacientes, seus clientes diretos, com qualidade e efetividade do serviço prestado (Felipe e Lago, 2019).

Portanto, a decisão de estudar a controladoria em hospitais surgiu da identificação de um certo vácuo em estudos relacionados à temática. Assim, o presente estudo objetivou identificar: Quais as competências requeridas ao controller atuante nas instituições hospitalares no Brasil? Para tanto, buscou-se identificar o perfil do profissional controller que atua no ambiente hospitalar, com ênfase nas competências que são necessárias a este profissional para seu efetivo exercício profissional.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Controladoria: entendimento do conceito e realidade em instituições hospitalares**

A contabilidade gerencial, precursora da controladoria, utilizava-se basicamente de uma visão unilateral e técnica, o que levou a exigir atualizações e até a dificuldade de manutenção de apenas esse sistema no ambiente moderno, pois impossibilitava o efetivo apoio à tomada de decisão (Vogt et al., 2017). Paralelo a isso, a controladoria foi se desenvolvendo, no intuito de suprir as necessidades de planejamento e controle das empresas que atuam em ambientes marcados atuais, muito influenciados pela evolução contínua de demandas gerenciais e concorrenciais (Cavalcante et al., 2012).

O acirramento das competições mercadológicas e o dinamismo organizacional são fatores provocados por questões sociais, políticas, econômicas e/ou tecnológicas, como esclarecem Lunkes et al. (2016) e Lima e Araújo (2018). Além dessas, a questão da internacionalização das organizações também deve ser destacada, pois, foi decisiva na ampliação da importância da controladoria, por permitir a colaboração no planejamento, na atuação e no controle das tarefas, em apoio à gestão (Frank et al., (2018).

Então, a controladoria se apresenta como um meio de “suprir a necessidade informacional da gestão para a tomada de decisão” por ofertar uma visão ampliada da organização e de seus objetivos, tornando-se assim, parte essencial no planejamento das ações organizacionais como esclarecem Lima e Araújo (2018, p. 2). A controladoria, pode ser entendida como sendo determinante na manutenção da estabilidade econômica e financeira das empresas (Reginaldo e Durso, 2021).

Há de se considerar que o papel apoiador da controladoria pode sim influenciar nos resultados da organização, especialmente quando bem utilizada, pois, como descrevem Alves e Macedo (2019) a missão da controladoria é ajudar os gestores no processo de tomada de decisão. Portanto, existe um consenso no entendimento da importância da controladoria para a organização, contudo, a forma de apresentação da mesma na empresa, ou seja, sua estrutura, é que varia, de acordo com os desenhos organizacionais.

A questão da estrutura da controladoria está bem descrita por Mendes et al., (2017) quando relatam duas formatações viáveis de apresentação: inicialmente a estrutura formal, determinada pela existência de um setor exclusivamente de controladoria e a segunda possibilidade é a estrutura informal, em que não há um departamento específico. Nesta segunda, as funções de controladoria se encontram dispersas pela organização, sendo realizadas por pessoas variadas.

Castro e Miranda (2020, p. 17) reforçam esse argumento, pois “as funções da controladoria permeiam, de forma semelhante, qualquer contexto organizacional em que possua ou não a unidade administrativa controladoria formalmente estruturada”. Assim, as funções inerentes à controladoria são tão expressivas que se propagam pela cadeia de valor organizacional, independentemente da sua existência formal.

Lunkes et al. (2016) reiteram que a controladoria ainda não tem uma estrutura padrão bem delineada, por este motivo a necessidade de estudos na área são evidentes. As inconstâncias inerentes ao perfil da controladoria são transferidas diretamente para o perfil do *controller*, sendo este, conseqüentemente, um perfil variável. Portanto, as competências requeridas para o *controller* são dispersas, pois, estão diretamente vinculadas às atividades que serão desempenhadas (Lima e Araújo, 2018).

A saúde é direito de todos e dever do estado e a sua abrangência é universal, como descrito no artigo 196 da constituição Federal (1988). Neste contexto, justifica-se a criação e manutenção de hospitais públicos em todo território brasileiro. Contudo, há de se considerar que este não é um campo exclusivamente público, pois da necessidade por serviços de saúde

surgiu também um nicho de mercado, portanto a estrutura nacional atual comporta hospitais públicos, privados e mistos, este último se apresenta como sistema híbrido entre público e privado.

Partindo da necessidade de gestão dessas instituições, a inclusão da controladoria na sua estrutura representa uma forma de facilitar a gestão hospitalar, corroborando com a ideia de Silva et al., (2018) quando comentam que no ambiente público, a controladoria representa uma forma de facilitar o gerenciamento dos recursos e reduzir a ocorrência de conflitos de interesse. Outrossim, há de se considerar a manutenção das três esferas de atuação das instituições prestadoras de serviços de saúde, pois todas elas estarão representadas nessa pesquisa, em maior ou menor grau.

Gaspari (2021) acrescenta que no contexto de pandemia da Covid-19 a importância da controladoria nas organizações foi reforçada, ressaltando sua função de apoiar as empresas a reagirem e se encaixarem em uma atmosfera instável e desafiadora

A controladoria atua então, como gerenciadora de informações, sendo sua estrutura interna responsável por filtrar e direcionar as informações para os gestores, transmitindo uma visão holística interna e, por vezes, externa à organização, objetivando diminuir os custos, maximizar a produção e consequentemente os lucros (Carmo et al., 2019). Assim, as atribuições da controladoria, segundo Maino et al., (2019) incluem fornecer aos gestores, informações de maneira rápida e confiáveis, para a gestão organizacional.

Pela ótica dos hospitais particulares, a controladoria se encarrega de assistir e atuar na tomada de decisão dos *Shareholders*, ou seja, dos acionistas e das partes interessadas na gestão e funcionamento organizacional (Oliveira et al., 2021). Neste sentido, ganha destaque Carmo et al. (2019) quando destacam o papel estratégico da controladoria, vinculado à elaboração dos planos de ação e coordenando a alocação mais adequada dos recursos disponíveis.

Com relação à esfera pública, Silva et al., (2018) citam que a atuação da gestão hospitalar pública é regida pela legislação vigente, e que objetivando um gerenciamento mais transparente, responsável e eficaz, inclui-se a controladoria, e consequentemente o profissional que nela atua, o *controller*, como um instrumento nessa busca.

Além das duas esferas supracitadas, as instituições do terceiro setor, na definição de Oliveira et al. (2017, p. 4), são um grupo de “organizações do setor privado, que exercem atividades voltadas à sociedade”. Os autores caracterizam ainda o primeiro setor como sendo a esfera de atuação pública, o segundo setor remete às instituições de cunho particular e o terceiro setor abrange as ONGs e outras instituições correlatas.

O foco deste estudo então, foi voltado para a atividade finalística das instituições, que é a prestação de serviços de saúde, especificamente as competências necessárias ao profissional da controladoria atuante dessa área. Portanto, profissionais dos três setores, atuantes na controladoria foram convidados e puderam expressar suas perspectivas sobre as competências mais requeridas no seu dia a dia.

## **2.2. Competências do *controller***

A palavra competência é oriunda do latim e significa atributo da pessoa que consegue identificar e resolver determinada questão, de realizar tal tarefa com inteligência, disposição, habilidade e idoneidade (Cardoso et al., 2009). Em outras palavras, competências são talentos e ações que conseguem ser convertidas em capacidade de trabalho, a fim de gerar resultados e somar valor às organizações (Oliveira e Damian, 2022)

Fleury e Fleury (2004, p. 26) identificam competências como sendo “o termo utilizado para designar um indivíduo qualificado para a execução de uma tarefa e o classifica em dois

grades grupo, as competências organizacionais e as competências individuais”. O presente estudo tem foco no subgrupo das competências individuais

O gerenciamento das competências é uma estratégia empregada na busca pela eficiência da organização e atua alinhando as competências individuais com as competências organizacionais (Bizarria e Ribeiro, 2011). Adicionalmente, observa-se o papel indispensável que o indivíduo desempenha na sua esfera de atuação, influenciando o crescimento da organização, ou seja, as competências individuais apoiam a busca do êxito organizacional (Stefano et al., 2020).

Bizarria e Ribeiro (2011) mencionam que a competência não se limita à execução do trabalho, ela é redesenhada com base nos objetivos propostos e estrategicamente traçados, na direção de obter vantagem competitiva. Para Sá e Amorim (2017, p.6), “a competência é um saber agir, mobilizar, transferir, aprender e se engajar, tendo uma visão estratégica para assumir responsabilidade, agregando valor econômico para as organizações e valor social para os indivíduos”.

As competências podem ser algo intrínseco do indivíduo ou da organização. Como afirmam Lima e Araújo (2018). As competências aprendidas por um *Controller* estão associadas com sua vivência profissional e também com sua trajetória pessoal, caracterizando-se como algo individual. Contudo, os mesmos autores adicionam que as competências necessárias a atuação do *controller*, em determinada organização, estão vinculadas às funções que serão exercidas para ele, identificando assim sua característica organizacional, vinculada ao porte, ramo de atuação, abrangência e outros aspectos da organização. Fleury e Fleury (2001, p. 5) já defendiam que “as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo”.

As competências podem ser inicialmente divididas em competências organizacionais e competências individuais (Amorim et al. 2018). Assim dizendo, “de um lado estão os profissionais, constituídos de recursos próprios, e do outro estão as organizações, com suas capacidades e necessidades” (Lima e Araújo, 2018, p. 30). E podem ser consideradas como duas perspectivas do mesmo objeto, podendo ser analisada pela perspectiva da empresa ou pelo ângulo do profissional. As pesquisas na área vêm estudando esses perfis ao longo do tempo, e com o presente trabalho, busca-se ponderar o quanto próximo do conceito encontra-se a realidade aplicada no ambiente hospitalar.

As competências atribuídas ao *controller* determinam o seu perfil e diversos autores como Weber (2011), que foi um dos pioneiros em utilizar os dois perfis dos controllers, bem como Santos, Schafer e Lunkes (2020), Fank, Wernke e Zanin (2018), Wolf et al. (2015) e ainda Alves et al. (2022) destacam os dois perfis de atuação do *controller* que seriam o bean counter ou contador de feijão, como aquele funcionário que apenas coleta os dados e os entregas à gerência, mais no nível operacional, e o business partner ou parceiro de negócio, aquele profissional que produz e trata a informação de forma ampla e profunda para ser utilizada no direcionamento da tomada de decisão junto aos gestores estratégicos da organização. São relações distintas que podem inclusive coexistir na estrutura organizacional e no dia a dia do *controller*, em empresas de diversos segmentos e portes, bem como em diversos países, incluindo o Brasil.

As competências do *controller* o habilitam a atuar diretamente no processo decisório (Vargas e Bauren (2022). Szukits (2019) destaca que as atribuições gerais do trabalho desenvolvido pelo *controller* geralmente são estabelecidas a partir das necessidades das organizações e o entendimento da alta gestão. Tal característica também tem motivado diversas pesquisas, no intuito de traçar o perfil do *controller* requerido pelo mercado atual (Fiirst et al., 2018).

Rouwelaar, Bots e De Loo (2018), destacam o envolvimento dos controllers na tomada de decisão e que isso envolve o seu relacionamento interpessoal, as características da gestão

organizacional e ambientais. Karlsson e Kurkkio (2019), acreditam que o relacionamento interpessoal dos controllers não afeta significativamente sua influência na tomada de decisão. Por sua vez, Maino et al., (2019) constataram que embora a controladoria atue como facilitadora no processo de gestão ela ainda é utilizada de maneira limitada pelas instituições hospitalares, sendo apenas uma ferramenta para controlar e não de apoio a decisão. Esse fator pode determinar uma subutilização das competências do controller.

Para Fank et al. (2018) tanto a cultura quanto os costumes das organizações influenciam na designação das tarefas da controladoria e do

Considerando, portanto, que as suas funções são adaptáveis e, por vezes, vinculam-se a algumas características da instituição. Então, na presente pesquisa será traçado um perfil do controller atuante em instituições de saúde, no intuito de identificar suas especificidades.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No sentido de identificar as competências que o *controller* hospitalar apresenta, foi realizada uma pesquisa descritiva, por ser a que se utiliza principalmente para descrever determinados atributos de uma população (Gil, 2002). Em termos do método, foi utilizado o levantamento, tipo *survey*, que é o método que busca inquirir diretamente os indivíduos que se pretende investigar (Prodanov e Freitas (2013).

O instrumento da pesquisa foi um questionário estruturado, destinado a traçar o perfil do *controller* atuante em hospitais. Os questionários, segundo Severino (2013), são perguntas agrupadas de forma a transparecer o sentimento do respondente sobre determinada situação. Além disso, é o instrumento que conseguem delinear um padrão e alcançar um grande número de alvos.

Utilizou-se um instrumento adaptado do questionário validado na pesquisa de Callado e Amorim (2017), o qual, incluiu o levantamento de dados sobre o perfil das organizações empregadoras dos *controllers*, perfil dos *controllers* e levantamento das competências mais utilizadas por eles, seguindo a classificação de Fleury e Fleury (2001): competências técnicas, competências sociais e de negócio.

A amostra foi escolhida por acessibilidade, sendo composta por profissionais cadastrados na rede social *LinkedIn*. A pesquisa inicial utilizou os filtros “controladoria” e “hospital” e os resultados somaram 4.200 usuários. Contudo, foram identificados 221 que atendiam aos requisitos propostos: estar cadastrado no *LinkedIn*, ser *controller* e atuar em hospital. O questionário foi enviado, para o grupo, via chat do *LinkedIn* e esteve disponível para respostas no período de 09/06/2022 até 20/07/2022. Embora todos tenham sido convidados para participar da pesquisa, apenas 51 questionários retornaram respondidos, constituindo a amostra utilizada neste estudo.

### 4. ANÁLISE DOS DADOS

#### 4.1. Perfil das informações

O primeiro aspecto analisado no questionário foi quanto ao perfil das organizações em que os controladores ou controllers inseridos no *LinkedIn* e que atenderam aos parâmetros do estudo atuam.

A maioria das empresas hospitalares em que os controllers participantes atuam é de grande porte (58,8%). Com relação à localização territorial 34% dos hospitais estão na região Sudeste, 22% no Nordeste, 20% na região Sul, 18% no Centro-oeste e 6% na região Norte.

Tabela 1 - Perfil dos hospitais.

Característica	Designação	Percentual
----------------	------------	------------

<b>Porte do Hospital</b>	Pequeno	2%
	Médio	39,2%
	Grande	58,8%
<b>Região de atuação</b>	Região Norte	6 %
	Região Nordeste	22 %
	Região Centro-oeste	18 %
	Região Sudeste	34 %
	Região Sul	20 %
<b>Possui controladoria</b>	Sim	90,2 %
	Não	9,8 %
<b>Esfera de atuação</b>	Hospital público	13,7 %
	Hospital privado	70,6 %
	Sistema Híbrido	15,7 %

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Constatou-se que a grande maioria possui um setor de controladoria formalmente instituído (90,2%), resultado convergente com os de Mendes et al. (2017) e Castro e Miranda (2020) quando informam que as organizações de grande porte possuem maior índice de formalização da controladoria.

Possivelmente esse resultado esteja relacionado ao fato do *linkedin* ser uma plataforma profissional, mais atraente para os profissionais que estão atuando ou procurando recolocação no mercado, e assim, não se apresenta tão atraente para servidores públicos, que em virtude da estabilidade inerente ao setor, em grande parte não estão buscando oportunidades nas redes sociais.

## 4.2. Perfil dos respondentes

Em relação ao perfil dos *controllers* participantes da pesquisa, muitos dados foram coerentes com grande parte dos estudos atuais revistos para a realização do estudo que subsidiou este artigo.

A maioria dos *controllers* participantes (68,6%) são do sexo masculino, como também é identificado em grande parte dos estudos revisados, com os estudos de Lima e Araújo (2018) e Pereira et al. (2021), que também identificaram maioria dos *controllers* em seus estudos serem homens.

Uma grande parte da amostra possui idade entre 31 e 40 anos (49%) e a maioria (57%) tem até três anos de experiência como controller na empresa atual. Este dado foi de certa forma inesperado pois em muitos estudos os controles têm mais de 10 anos de experiência, como nos de Callado e Amorim (2017) e Alves e Macedo (2019).

Em termos do quantitativo de subordinados, a maioria (67,%) tem até 20 colaboradores diretamente subordinados a eles. Isto já era de certo modo esperado, ou seja, um número elevado de subordinados direto porque os hospitais são em grande maioria de grande porte.

Quando foi analisada a formação dos *controllers* participantes, eles são principalmente Contadores (47%) e da área de Administração (29,4%). A maioria dos *controllers* participantes afirmaram ser pós-graduados (72,5%). Estes achados são convergentes com os de Lima e Araújo (2018) e Amorim e Silva (2019), quando também identificaram a maioria dos respondentes, pós-graduados e grande parcela da amostra com formação em Ciências Contábeis.

Tabela 2 - Perfil dos pesquisados.

Característica	Descrição	Percentual
Gênero	Feminino	31,4 %
	Masculino	68,6 %
Idade	Até 30 anos	21,6 %
	De 31 até 40 anos	49 %
	De 41 até 50 anos	23,5 %
	Mais de 50 anos	5,9 %
Área da formação	Ciências Contábeis	47,1 %
	Administração / Gestão	29,4 %
	Outros	23,5 %
Nível de Formação	Nível médio	2 %
	Nível Superior	25,5 %
	Pós-graduação	72,5%
Tempo de atuação no cargo.	Até 3 anos	57 %
	Entre 4 e 9 anos	31 %
	Entre 10 e 20 anos	12 %
Quantidade de subordinados	Não possui subordinados	29 %
	Entre 1 e 20 subordinados	67 %
	Mais de 21 subordinados	4 %

Fonte: Dados da pesquisa

### 4.3. Análise das competências técnicas

Fleury e Fleury (2004) classificam as competências técnicas como as características típicas necessárias para realizar determinada tarefa, além disso, essas competências específicas devem ser relativas a sua área de atuação, precisam ser utilizadas e atualizadas frequentemente no sentido de otimizar o desempenho da tarefa.

Sendo assim, a organização deve incentivar o desenvolvimento do funcionário e este, por sua vez, deve se comprometer e se mostrar alinhado com os objetivos organizacionais (Oliveira e Damian, 2022). Callado e Amorim (2017) e Amorim et al. (2018) adicionam que as competências são responsáveis por otimizar o desempenho do profissional controller, e associada a elas, as competências comportamentais promovem o seu diferencial profissional.

O questionário apresentou 25 competências técnicas, para que os controllers respondessem quanto ao nível de utilização, listadas a partir da revisão bibliográfica realizada, em uma escala Likert com as opções: não usa; usa pouco; geralmente usa e usa muito.

Com relação às competências técnicas, ou seja, aquelas pertinentes a parte técnica, o destaque se deu para as atribuições de “Assessora a cúpula administrativa” e “Conhecimentos na área financeira”, as duas competências também foram destacadas com elevada intensidade de uso no estudo de Sá e Amorim (2018),

Percebe-se que a competência “Supervisiona o funcionamento de todos os setores da empresa” foi a mais balanceada da amostra, corroborando com as expectativas de visão ampliada que Lima e Araújo (2018), Oliveira et al., (2021), Araújo et al.,(2016) e Alves et al. (2022) trazem para a controladoria, uma vez que se espera que setor não deva funcionar isolado da estrutura organizacional. A falta da visão institucional geral identifica o profissional *beancounter*, ou contador de feijão, que se limita a uma atuação mais operacional, como também destacam Weber (2011), Santos, Schafer e Lunkes (2020), Fank, Wernke e Zanin (2018), Wolf et al. (2015) e ainda Alves et al. (2022) os dois perfis de atuação do *controller* o *bean counter* ou contador de feijão, como aquele funcionário que

apenas coleta os dados e os entregas à gerência e o e o business partner ou parceiro de negócio, que produz e trata a informação de forma ampla com direcionamento à tomada de decisão junto aos gestores estratégicos da organização. São relações distintas de dois perfis diferenciados, que podem coexistir na estrutura organizacional e no dia a dia do *controller*, em empresas de diversos segmentos e portes, bem como em diversos países, incluindo o Brasil.

Neste estudo, foi identificado, contudo, que, os percentuais de uso das competências técnicas foram proporcionais nas quatro opções da escala utilizada, em relação a algumas competências listadas, mas em maioria afirmaram que “geralmente usam” as seguintes competências: Age como consultor interno em todas as áreas da empresa e possuem Conhecimentos na área de Gestão de pessoas.

Tabela 3 - Competências técnicas

Competências técnicas	Não usa	Usa pouco	Geralmente usa	Usa muito
Age como consultor interno em todas as áreas da empresa	1,96 %	7,84 %	56,86 %	33,33 %
Assessora a cúpula administrativa	0	0	33,33 %	66,66 %
Conhecimentos na área contábil	1,96 %	9,80 %	33,33 %	54,90 %
Conhecimentos na área de Gestão de pessoas	3,92 %	23,53 %	50,98 %	21,57 %
Conhecimentos na área de gestão hospitalar	0	17,65 %	29,41 %	52,94 %
Conhecimentos na área de tecnologia da informação (TI)	3,92 %	31,37 %	39,22 %	25,49 %
Conhecimentos na área financeira	0	0	35,29 %	64,71 %
Conhecimentos na área fiscal/tributária	5,88 %	21,57 %	25,49 %	47,06 %
Desenvolve análise de risco	3,92 %	31,37 %	27,45 %	37,25 %
Desenvolve análise financeira	1,96 %	3,92 %	47,06 %	47,06 %
Elabora diretrizes de controles internos	0	25,49 %	35,29 %	39,22 %
Elabora o Orçamento anual (Budget)	1,96 %	3,92 %	31,37 %	62,75 %
Elabora o Planejamento Financeiro Organizacional	3,92 %	3,92 %	49,02 %	43,14 %
Elabora relatórios gerenciais	0	3,92 %	19,61 %	76,47 %
Fornece os dados contábeis oportunos e precisos para a cúpula	3,92 %	7,48 %	21,57 %	66,67 %
Fornece suporte informacional à gestão empresarial	0	13,73 %	29,41 %	56,86 %
Gerencia indicadores de desempenho	0	9,80 %	43,14 %	47,06 %
Implanta e controla sistemas contábeis	11,76 %	25,49 %	31,37 %	31,37 %
Realiza análise de custos	0	5,88 %	33,33 %	60,78 %
Realiza análise de índices contábeis	3,92 %	17,65 %	41,18 %	37,25 %
Supervisiona a contabilidade	25,49 %	15,69 %	25,49 %	33,33 %
Supervisiona as atividades nas áreas de custos	7,84 %	7,84 %	31,37 %	52,94 %
Supervisiona o funcionamento de todos os setores da empresa	21,57 %	27,45 %	23,53 %	27,45 %

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Os respondentes também afirmaram em maioria que “usam muito” as seguintes competências: Assessora a cúpula administrativa, Conhecimentos na área de gestão hospitalar, Elabora o Orçamento anual (Budget), Elabora relatórios gerenciais, Fornece suporte informacional à gestão empresarial, Fornece suporte informacional à gestão empresa,

Realiza análise de custos e Supervisiona as atividades nas áreas de custos. Estes resultados sugerem ações não apenas no perfil de *bean counter* ou contador de feijão, mas de um *controller business partner* ou parceiro de negócio, que efetivamente assessora a cúpula organizacional com informações necessárias ao processo decisório estratégico.

#### 4.4. Análise das competências sociais

O segundo bloco do questionário, investigou a utilização das competências sociais pelo profissional controller atuante em hospitais. Este tipo de competência é alusiva à interação entre os indivíduos, cooperação e relacionamentos interpessoais. Para Fleury e Fleury (2000, p. 6) as competências sociais são as qualidades requeridas para se relacionar bem com outras pessoas. A ampliação do papel da controladoria na organização aumentou a interação entre os setores e conseqüentemente a necessidade de mais habilidades sociais no trato com outros indivíduos pelos controllers da atualidade.

As competências sociais compreendem, na percepção de Fleury e Fleury (2004, p.8), três aspectos: Comunicação - “capacidade de expressar ideias de modo claro, utilizando técnicas de comunicação apropriadas para cada situação”, Negociação - capacidade de “conduzir processos de obtenção de consenso” e Trabalho em equipe - “capacidade de criação e desenvolvimento de cooperação entre grupos distintos de tal forma que funcionem em conjunto e de forma eficiente”.

O resultado da análise dessas competências sociais, conforme disposto na tabela 4, foi mais uniforme, a partir das respostas dos controllers participantes. O uso destas competências foi mais intenso, com maioria afirmando que geralmente ousa e usa muito.

Contudo, cinco Competências não foram listadas pela maioria como “usando muito”: Gerencia conflitos no ambiente de trabalho, Tem capacidade de autocrítica, Tem capacidade de prever problemas interpessoais, Tem flexibilidade nas relações interpessoais e Tem integridade e confiança própria. O que pode sugerir uma análise acurada dos respondentes em relação a estas competências.

É interessante salientar que em estudos que também utilizaram a classificação de Fleury e Fleury (2004) de competências, como os de Callado e Amorim (2017), Amorim et al. (2018), Sá e Amorim (2018) e Ferreira e Amorim (2021), também identificaram um índice de uso mais intenso na maioria das competências sociais, o que pode sugerir uma preocupação mais acurada por meio dos controllers em relação ao seu autoconhecimento e relacionamento com colegas, superiores e subordinados.

Sendo assim, a organização deve incentivar o desenvolvimento do funcionário e este, por sua vez, deve procurar se comprometer e se alinhar com os objetivos organizacionais, como salientam Castro e Miranda (2020) e Oliveira e Damian (2022).

Tabela 4 - Competências sociais

Competências sociais	Não usa	Usa pouco	Geralmente usa	Usa muito
Adapta-se bem às mudanças e novas situações	0	2%	38%	60%
Busca o autodesenvolvimento	0	0	38%	62%
Comunica-se, oralmente com clareza e objetividade	0	6%	34%	60%
É persistente e não desiste frente aos obstáculos	0	4%	34%	62%
Escreve com clareza e objetividade	0	0	44%	56%
Estimula o aprendizado da equipe	0	0	48%	52%
Estimula o desenvolvimento profissional da equipe	0	2%	44%	54%
Gerencia conflitos no ambiente de trabalho	2%	14%	44%	40%
Interage bem com as pessoas	0	8%	30%	62%
Possui liderança e sabe gerir pessoas	0	8%	42%	50%
Sabe formar equipes cooperativas e comprometidas	0	10%	38%	52%

Sabe negociar com pessoas	0	12%	36%	52%
Sabe ouvir bem a opinião dos outros	2%	4%	40%	54%
Sabe trabalhar bem com a equipe	0	0	40%	60%
Tem capacidade de autocrítica	0	12%	40%	46%
Tem capacidade de prever problemas interpessoais	2%	20%	50%	28%
Tem capacidade de solucionar problemas interpessoais	2%	14%	46%	38%
Tem controle emocional	0	12%	32%	56%
Tem flexibilidade nas relações interpessoais	0	4%	48%	48%
Tem integridade e confiança própria	0	4%	48%	48%
Tem postura proativa e realizadora	0	4%	36%	60%

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Na tabela 4 o baixo ou inexistente percentual obtido na classificação “não usa”, demonstra o alinhamento da teoria com a prática percebida nas controladorias hospitalares e é condizente com os resultados de Ferreira e Amorim (2021) que também registraram alta intensidade de uso dentre as competências sociais.

O destaque das competências situadas como mais recorrentes aos controllers hospitalares são: Adaptar-se bem às mudanças e novas situações, Buscar o autodesenvolvimento, Comunicar-se, oralmente com clareza e objetividade, Ser persistente e não desiste frente aos obstáculos, Interagir bem com as pessoas, Saber trabalhar bem com a equipe e Ter postura proativa e realizadora todas apresentam, individualmente, frequência superior a 60% da amostra.

O destaque para Estimula o aprendizado da equipe e Sabe trabalhar bem com a equipe é dado ao equiparar-se com os resultados de Stefano et al. (2020) que obteve uma média de 9,26, na escala de 0 a 10, para a competências que remetem ao trabalho em equipe e à cooperação. Cunha et al. (2022) também identificaram a competência escreve com clareza e objetividade como competência significativa, apresentando um percentual de 87,5% de representatividade.

#### 4.5. Análise das Competências de Negócios

Fleury e Fleury (2004, p. 37) atribuem às competências de negócio, as capacidades de visão estratégica, definida como o conhecimento do negócio, do ambiente interno e externo, das oportunidades, a clareza e o comprometimento com os objetivos organizacionais e o planejamento, esta identificada como a capacidade de “estabelecer mecanismos de controle e avaliação das ações, otimizando recursos”.

A análise desse conjunto de competências foi o que apresentou menor concentração na opção “usa muito”, tendo seu maior percentual em 62,75% para a competência “Busca melhoria contínua dos processos em que participa”, percentual semelhante aos de Araújo et al., (2016), bem como aos de Amorim e Silva (2019).

Tabela 5 - Competências de negócio

Competências de negócio	Não usa	Usa pouco	Geralmente usa	Usa muito
Age com responsabilidade socioambiental	3,92 %	15,69 %	54,90 %	25,49 %
Busca inovação organizacional (Pesquisa & Desenvolvimento)	1,96 %	25,49 %	45,10 %	27,45 %
Busca melhoria contínua dos processos em que participa	0	3,92 %	33,33 %	62,75 %
É criativo para solucionar problemas empresariais	0	7,84 %	41,18 %	50,98 %
Faz a análise de risco organizacional	3,92 %	17,65 %	43,14 %	35,29 %
Interage com os prestadores de serviços/terceirizações	5,88 %	29,41 %	33,33 %	31,37 %
Pensa e age estrategicamente	0	3,92 %	39,22 %	56,86 %

Promove ações de interação da empresa com seu ambiente	0	7,84 %	17,65 %	56,86 %
Realiza a gestão de contratos	11,76 %	35,29 %	25,49 %	27,45 %
Realiza o acompanhamento técnico dos projetos	13,73 %	25,49 %	49,02 %	11,76 %
Relaciona-se com outras empresas parceiras e associações	11,76 %	19,61 %	35,29 %	33,33 %
Sabe organizar o tempo para realizar diversas atividades	0	5,88 %	39,22 %	54,90 %
Tem capacidade de tomar decisões com imparcialidade	0	3,92 %	37,25 %	58,82 %
Tem foco na qualidade em todas as decisões que toma	0	3,92 %	45,10 %	50,98 %
Tem orientação para o Cliente/ Fornecedor	9,80 %	19,61 %	41,18 %	29,41 %
Tem orientação para Resultados Gerais	1,96 %	1,96 %	47,06 %	49,02 %
Tem preocupação com segurança e saúde na empresa	0	15,69 %	39,22 %	4

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

A significância da competência “Pensa e Age estrategicamente” se relaciona com os logrados por Fank, Wenke e Zanin (2018) quando perceberam que nos anúncios de oferta de emprego para o *controller* é recorrente a exigência das competências vinculadas à estratégia, o que remete a sua influência na elaboração do planejamento estratégico das empresas.

As opções mais distribuídas em relação ao critério de usabilidade foram “Realiza a gestão de contratos”, “Realiza o acompanhamento técnico dos projetos”, “Relaciona-se com outras empresas parceiras e associações” e tal comportamento também foi percebido no estudo de Araújo et al. (2016).

Um pouco menos da metade das competências de negócio foram listadas com “usa muito” pelos *controllers* participantes, o que foi um pouco diferente em termos das competências técnicas e sociais. São elas: Busca melhoria contínua dos processos em que participa; É criativo para solucionar problemas empresariais; Pensa e age estrategicamente; Promove ações de interação da empresa com seu ambiente; Sabe organizar o tempo para realizar diversas atividades; Tem capacidade de tomar decisões com imparcialidade e Tem foco na qualidade em todas as decisões que toma. Estes resultados são interessantes e levam, mais uma vez, a sugerir um grupo de profissionais da controladoria hospitalar atuando em nível estratégico nas organizações a que estão vinculados no Brasil, diretamente relacionados a que a maioria estão vinculados a grandes empresas. Isto confirmando que em organizações de maior porte a atuação dos *controllers* já atingiu o nível estratégico e os *controllers* estão mais diretamente vinculados aos *businesses partners*, ou parceiros de negócios.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo em tela objetivou traçar um perfil do profissional *controller* atuante nos hospitais brasileiros, e para tanto, a questão norteadora desta pesquisa foi: Quais as competências requeridas ao profissional *controller* atuante nas instituições hospitalares? Interessante salientar que foi utilizada uma rede social mais voltada a assuntos e temas profissionais como *LinkedIn*.

A controladoria tem gradativamente demonstrando sua significância e influência na melhoria dos resultados organizacionais, com diversos estudos que abordam sua atuação técnica e profissional, contudo, estudos voltados à influência do profissional *controller* que atua especificamente em organização hospitalar ainda é um pouco reduzido, daí a importância de serem realizado mais estudos neste campo de atuação, dada a sua importância para a economia nacional e a necessidade de uma boa gestão das instituições da área da saúde.

Os *controllers* que atuam em instituições hospitalares participantes deste estudo são predominantemente profissionais com formação em Ciências contábeis e Administração, do sexo masculino, pós-graduados e trabalham em hospitais de grande porte, os quais possuem uma unidade de controladoria formalmente instituída.

O *controller* hospitalar participante deste estudo, em sua maioria pode ser considerado um *business partner*, ou parceiro de negócios, o que confirma sua atuação em assessoramento à cúpula organizacional em suas análises e decisões estratégicas.

Em termos do uso das competências técnicas analisadas, eles utilizam principalmente as competências de assessorar a cúpula administrativa, possuem vasto conhecimentos na área financeira e elaboram orçamento anual e relatórios gerenciais, fornecendo dados contábeis oportunos e precisos.

Com relação às competências sociais, tão importantes para profissionais na área de gestão, foi identificado um índice de uso mais intenso na maioria das competências sociais listadas, o que pode sugerir uma preocupação mais acurada dos *controllers* em relação ao seu autoconhecimento e relacionamento com colegas, superiores e subordinados. As mais utilizadas foram adaptar-se bem às mudanças e novas situações, buscar o autodesenvolvimento, comunicar-se com clareza e objetividade, ser persistente e não desiste frente aos obstáculos, interage bem com as pessoas, trabalhando bem com a equipe, com postura proativa e realizadora.

Em termos das competências de negócios, os *controllers* participantes afirmaram “usa muito” em um índice menor na maioria das competências, quando analisado em relação às demais competências técnicas e sociais. Destacam-se as competências buscar melhoria contínua dos processos em que participa, pensa e age estrategicamente e tem capacidade de tomar decisões com imparcialidade.

Os achados do estudo sugerem que independente da região geográfica de atuação dos *controllers* hospitalares e de suas especificidades culturais, os resultados foram bastante semelhantes em termos do uso das competências técnicas, sociais e de negócio, com intenso uso das competências sociais, seguido das competências técnicas e de negócios.

A limitação da pesquisa se deve às especificidades da amostra, mas ao mesmo tempo a inovação de buscar dados diretamente com os profissionais que se expõem em redes sociais profissionais. Assim, os resultados podem estimular novas pesquisas e abordagens sobre o tema abordado. Sugere-se adicionalmente que as futuras abordagens se aprofundem e ampliem os achados na busca por maior representatividade nacional.

Cada vez mais se constata a importância da controladoria para as empresas sobreviverem no longo prazo e se manterem competitivas no mercado. O presente estudo contribui para esclarecer sobre as competências mais utilizadas pelos *controllers* hospitalares no Brasil, permitindo assim, que as organizações reflitam sobre sua estrutura organizacional e também podendo servir de apoio para futuras pesquisas.

## REFERÊNCIAS

ABBAS, Katia et al. CUSTOS DA QUALIDADE EM HOSPITAIS ACREDITADOS. *Advances in Scientific & Applied Accounting*, v. 13, n. 1, 2020, p. 03 <https://asaa.anpcont.org.br/index.php/asaa/article/view/627>.

ALVES, Renata Louise; MACÊDO, Maria Erilúcia Cruz. O Papel do Controller no Planejamento Estratégico de uma Empresa. *ID on line. Revista de psicologia*, v. 13, n. 43, p. 45-61, 2019.

ALVES, Carmen Ferrari Lucas et al. Como atua um controller business partner? Estudo baseado em práticas do mercado. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, v. 19, n. 50, p. 9, 2022.

AMORIM, Tania Nobre Gonçalves Ferreira et al. Perfil e competências do controller em empresas no Recife. *Revista Mineira de Contabilidade*, v. 19, n. 3, p. 52-63, 2018.

AMORIM, Tânia Nobre Gonçalves Ferreira; SILVA, Ladjane de Barros. Profissionais da controladoria: competências e demandas organizacionais. *REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL-Universidade Federal do Rio Grande do Norte-ISSN 2176-9036*, v. 11, n. 1, p. 220-236, 2019.

ARAÚJO, Ricardo Henrique Miranda; SOUTO, Saulo Diógenes Azevedo Santos; DE AZEVEDO, Thayse Kelly Galvão Neves. Características da Atuação Funcional do Controller: Uma Investigação Sobre o Nível de Utilização de Competências Individuais em Entidades do Setor Público. *RAGC*, v. 4, n. 11, 2016.

ALMEIDA BIZARRIA, Fabiana Pinto; RIBEIRO, Rogeane Moraes. COMPETÊNCIAS, GESTÃO E MUDANÇAS: reflexões e insights. sob enfoque multidisciplinar.

BRASIL, Senado Federal. Constituição da república federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.

CALLADO, Antônio André Cunha; AMORIM, Tania Nobre Gonçalves Ferreira. Competências da função de controller em hotéis de grande porte da região metropolitana do recife. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, v. 5, n. 2, p. 57-73, 2017.

CARDOSO, Ricardo Lopes; RICCIO, Edson Luiz; DE ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. Competências do contador: um estudo sobre a existência de uma estrutura de interdependência. *Revista de Administração-RAUSP*, v. 44, n. 4, p. 365-379, 2009.

CAVALCANTE, Danival Sousa et al. Características da Controladoria nas maiores companhias listadas na BM&FBovespa. *Revista Universo Contábil*, v. 8, n. 3, p. 113-134, 2012.

DO CARMO, André et al. PERFIL DO PROFISSIONAL DA CONTROLADORIA. In: *Anais Colóquio Estadual de Pesquisa Multidisciplinar (ISSN-2527-2500) & Congresso Nacional de Pesquisa Multidisciplinar*. 2019.

CASTRO, Lívia Arruda; MIRANDA, Rodrigo Oliveira. FUNÇÕES DE CONTROLADORIA EM EMPRESAS QUE SE DIFERENCIAM POR SUA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL. *REA-Revista Eletrônica de Administração*, v. 18, n. 1, p. 118-138, 2020.

CUNHA, Tácio Marques; DOS SANTOS, Andreza Moura; SOBRINHO, Samara Lima. Evidências de isomorfismo nas competências dos controllers das Instituições de Ensino Superior públicas de Pernambuco. *Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas*, p. 145-161, 2019. <https://periodicos2.uesb.br/index.php/ccsa/article/view/5837>.

FANK, Denise Rose Bracht; WERNKE, Rodney; ZANIN, Antônio. Funções do controller no Brasil e na Argentina: Comparativo com base em anúncios de sites de empregos. *Management Control Review*, v. 2, n. 2, p. 2-17, 2017.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. *Revista de administração contemporânea*, v. 5, p. 183-196, 2001.

DA SILVA, Ayane Maria Gonçalves; MONTEIRO, Otávio Henrique Cintra; DE LIMA, Adilson Celestino. Competências atribuídas ao profissional Controller atuante no setor público do estado de Pernambuco. *Refas-Revista Fatec Zona Sul*, v. 5, n. 2, p. 34-51, 2018.

STEFANO, Silvio Roberto et al. Competências individuais no ambiente organizacional na visão baseada em recursos (VBR) de uma cooperativa de crédito. *Revista Economia & Gestão*, v. 20, n. 56, p. 182-202, 2020.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. Artmed, 2006..

ESPEJO, M. M. S.; PORTULHAK, H.; PACHECO, V. Performance management in university hospitals: an empirical analysis in a Brazilian institution. *Tourism & Management Studies*. 2017, vol. 13, n. 1, p. 52 - 59.

FANK, Denise Rose Bracht; WERNKE, Rodney; ZANIN, Antônio. Funções do controller: um estudo sobre as exigências para contratação no Brasil. *Brazilian Journal of Development*, v. 4, n. 3, p. 916-935, 2018.

FELIPE, L. M.; LAGO, S. M. S. Gestão estratégica de hospitais: uma análise da produção científica (2008-2018). *Revista de Gestão em Sistemas de Saúde - RGSS*, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 355-370, set./dez. 2019.

FERREIRA, Gleidson Ramos; AMORIM, Tânia Nobre Gonçalves Ferreira. Competências sociais: um estudo com gestores da procuradoria geral do estado de Pernambuco—PE Social skills: a study with managers of the attorney general of the state of Pernambuco-PE. *Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)*-ISSN 2177-4153, v. 19, n. 2, p. 109-123, 2021.

FIIRST, Clóvis et al. Perfil do controller e a evolução histórica da profissão no contexto brasileiro. *Enfoque: Reflexão Contábil*, v. 37, n. 2, p. 1-20, 2018.

GASPARI, V. H. de S.; MUCCI, D. M. Funções dos *Controllers* em tempos de pandemia. *RBC – REVISTA BRASILEIRA DE CONTABILIDADE*, n. 251, set/out., 2021 p. 51-61. DOI:[10.5935/rbc.v0i251.4](https://doi.org/10.5935/rbc.v0i251.4)

GOMES, Carolina Valentim; DE SOUZA, Paula; LUNKES, Rogério João. O perfil do profissional da controladoria solicitado por empresas brasileiras. *Journal of Globalization, Competitiveness & Governability*, v. 8, n. 1, p. 34-50, 2014.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KARLSSON, Bo; HERSINGER, Anders; KURKKIO, Monika. Hybrid accountants in the age of the business partner: exploring institutional drivers in a mining company. *Journal of Management Control*, v. 30, p. 185-211, 2019.

LAURENTINO, Gleicy Kelly da Silva Costa et al. O PAPEL DA CONTROLADORIA NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO EM EMPRESAS BRASILEIRAS. *Sociedade em Debate*, v. 3, n. 1, 2022.

LIMA, Roberto José Vieira de Sousa; ARAUJO, Aneide Oliveira. Desenvolvimento de competências e a trajetória do controller. *Revista Mineira de Contabilidade*, v. 19, n. 3, p. 28-40, 2018. DOI: <https://doi.org/10.21714/2446-9114RMC2018v19n3t03>

LUNKES, Rogério João et al. ANÁLISE DAS FUNÇÕES DA CONTROLADORIA EM UMA REDE HOTELEIRA/ANALYSIS OF THE FUNCTIONS OF THE CONTROLLER IN HOTEL. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT*, v. 8, n. 4, p. 775-791, 2016.. DOI: <https://doi.org/10.15210/reat.v8i4.5839>.

MADRUGA, Sergio Rossi; COLOSSI, Nelson; BIAZUS, Cleber Augusto. Funções e competências gerenciais do contador. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, v. 9, n. 2, p. 182-191, 2016. DOI: [https://doi.org/10.5902/19834659\\_21282](https://doi.org/10.5902/19834659_21282)

MAINO, Vitor Hugo Bernardes; NEVES, Emerson Souza; SATO, Sonia Sanae. Um Estudo Da Utilização Da Controladoria Na Gestão Hospitalar. In: *Colloquium Socialis*. ISSN: 2526-7035. 2019. p. 73-77.

MENDES, Alcindo Cipriano Argolo; KRUGER, Silvana Dalmutt; LUNKES, Rogério João. Características da estrutura de controladoria: um estudo empírico em empresas do oeste catarinense. *Contabilidade Vista & Revista*, v. 28, n. 2, p. 121-140, 2017.

NUNES, P.M. Proposta de um sistema de indicadores para monitoramento do sistema produtivo dos hospitais do estado de Santa Catarina. 2018. 198 f. *Dissertação de Conclusão de Pós-Graduação (Administração)* – Universidade Federal de Santa Catarina, 2019 .

OLIVEIRA, Marcos Leandro; DAMIAN, Ieda Pelógia Martins. Mapeamento de competências humanas e organizacionais para formação de pessoas com competências do conhecimento. *Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação*, v. 18, p. 1-23, 2022.

OLIVEIRA, C. E., PEREIRA, R. C. B., MARTINS, I., SOUZA, R.. Um estudo acerca da utilização de instrumentos da controladoria em entidade hospitalar do terceiro setor. *Revista Gestão, Inovação e Negócios*, v. 3, n. 2, p. 22-38, 2017.

OLIVEIRA, Vanessa da Costa Machado de; ORTH, Caroline de Oliveira; LERNER, Arthur Frederico. A controladoria como um mecanismo interno de governança corporativa: empresas hospitalares. *Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas*. Vitória da Conquista, BA. Vol. 18, n. 31 (jan./jun. 2021), p. 115-130, 2021.

PEREIRA, Flávia Rangel et al. PERFIL, FUNÇÕES E CARACTERÍSTICAS MAIS EVIDENTES DOS CONTROLLERS ATUANTES EM UM GRUPO CORPORATIVO DO BRASIL. *ConTexto-Contabilidade em Texto*, v. 21, n. 48, 2021.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição*. Editora Feevale, 2013.

REGINATO, Luciane; DE OLIVEIRA DURSO, Samuel. Perfil comportamental dos Controllers no Brasil: como estão os nossos profissionais?. *Race: revista de administração, contabilidade e economia*, v. 20, n. 2, p. 289-316, 2021.

SÁ, Elanuzza Gracielly Lira; AMORIM, Tânia Nobre Gonçalves Ferreira. Principais competências exigidas aos profissionais da área de controladoria em empresas comerciais da região metropolitana de Recife. *Revista Reuna*, v. 22, n. 2, p. 44-65, 2017.

SANTOS, Heitor Gerson; SCHAFER, Joice Denise; LUNKES, Rogério João. Reflexos das relações interpessoais na participação do controller em decisões organizacionais. *Revista de Contabilidade e Controladoria*, v. 12, n. 2, 2021.

SARTORATTO, Roberta; LUNKES, Rogério João; DA ROSA, Fabricia Silva. A percepção dos estudantes de ciências contábeis sobre seus conhecimentos em controladoria. *Revista de Contabilidade & Controladoria*, v. 8, n. 1, 2016.

SZUKITS, Ágnes. Controllers' profession in contemporary organisations—Evidence from Hungary. *Journal of East European Management Studies*, v. 24, n. 1, p. 8-31, 2019.

Severino, A. J. *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo :Cortez, 2013.

SILVA, Edna Lucia; MENEZES, Estera Muszkat. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. UFSC, Florianópolis, 4a. edição, v. 123, 2005.

SILVA, C. L.; ASSIS, L. Aplicabilidade Do Planejamento Estratégico Em Hospitais Universitários Federais. *Revista de Gestão em Sistemas de Saúde: RGSS*. Vol. 5, N. 2. Julho/Dezembro, 2016.

TAVARES, Celso Oliveira. Controller: Retrato do Profissional de Controladoria no Cenário Brasileiro. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, v. 8, n. 6, p. 1650-1666, 2022.

TEN ROUWELAAR, Hans; BOTS, Jan; DE LOO, Ivo. The influence of management accountants on managerial decisions. *Journal of Applied Accounting Research*, v. 19, n. 4, p. 442-464, 2018.

VARGAS, Alzenir José de; BEUREN, Ilse Maria. O envolvimento do controller no processo de gestão: um estudo em empresas brasileiras. *ASAA-Advances in Scientific and Applied Accounting*, v. 5, n. 3, p. 405-426, 2013.

VOGT, Mara; DEGENHART, Larissa; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. Motivações, habilidades e competências do Controller na percepção de alunos que cursam pós-graduação em Controladoria. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, v. 16, n. 48, 2017.

WEBER, Jürgen. The development of controller tasks: explaining the nature of controllership and its changes. *Journal of Management Control*, v. 22, p. 25-46, 2011.

WOLF, Sebastian et al. Controllers as business partners in managerial decision-making: Attitude, subjective norm, and internal improvements. *Journal of Accounting & Organizational Change*, v. 11, n. 1, p. 24-46, 2015.