

## Uma avaliação da relação entre resultado e equilíbrio pessoal nas organizações

Por: Franklin Dos Santos Moura<sup>1</sup>

Fecha de recepción: Julio de 2018  
Fecha de aceptación: Octubre de 2018

### Resumo

O presente estudo teve como motivação avaliar a relação entre resultado e equilíbrio pessoal nas organizações. Assim, a presente pesquisa tem o objetivo de identificar a existência de relação entre o alcance ou não dos resultados e o equilíbrio pessoal dos empregados nas respectivas áreas que atuam, selecionando aquelas que alcançaram as metas estipuladas e também aquelas que não atingiram esse resultado.

Para o alcance desse objetivo foi realizada uma revisão literária apresentando conceitos da controladoria em relação ao seu papel na gestão de resultados, além da sociedade do rendimento, e o conceito de equilíbrio pessoal, esses dois últimos com a finalidade de contextualizar o comportamento humano dentro e fora das organizações. A avaliação da relação entre resultado e equilíbrio pessoal ocorreu através de uma pesquisa quantitativa numa empresa brasileira atuante na distribuição de combustíveis derivados de petróleo.

Como resultado, foi possível identificar que as áreas com melhor resultado apresentaram predominantemente o perfil de Alto Resultado e Baixo Equilíbrio, enquanto que as áreas com menor resultado apresentaram o perfil predominante de Baixo Resultado e Alto Equilíbrio. A partir desse resultado, a principal contribuição do presente estudo é, dentre outras possíveis

---

<sup>1</sup> Doctorando en Ciencias Empresariales y Sociales – UCES. Mestre em Engenharia de Produção (UNIMEP-SP). Pós Graduado em Gestão Financeira Controladoria e Auditoria (FGV-RJ), Regulação de Serviços Públicos (UNYLEYA-DF), Direito Administrativo (UCAM-RJ), Auditoria Contábil e Planejamento Fiscal (UUV-ES), Ciências da Religião (UCAM-RJ). Graduado em Ciências Contábeis (Mackenzie Rio) e Filosofia (UNISUL-SC). Trabalha na Petrobras Distribuidora S.A. desde 2002, atuando nos últimos 11 anos como gestor em regulação de serviços públicos na distribuição de gás natural. Possui experiência de 10 anos como docente universitário nos cursos de Ciências Contábeis e Administração. Atuou também como assistente de Auditoria na PricewaterhouseCoopers e consultor empresarial prestando serviços ao SEBRAE-ES. Possui publicações acadêmicas e literárias. Correio eletrônico: prof.franklinmoura@yahoo.com.br

alternativas, indicar no papel da controladoria, para fins de gestão de resultados, o desenvolvimento de indicador que possa medir e controlar as variações dessa relação, permitindo maior alcance da administração na gestão dos negócios.

### **Palavras-chaves**

Gestão de Resultados; Equilíbrio Pessoal; Sociedade de Rendimento; Controladoria; Gestão do Tempo

### **Resumen**

El presente estudio tuvo como motivación evaluar la relación entre el resultado y el equilibrio personal en las organizaciones. Así, la presente investigación tiene el objetivo de identificar la existencia de relación entre el alcance o no de los resultados y el equilibrio personal de los empleados en las respectivas áreas que actúan, seleccionando aquellas que alcanzaron las metas estipuladas y también aquellas que no alcanzaron ese resultado.

Para el logro de ese objetivo se realizó una revisión literaria presentando conceptos de la controladora en relación a su papel en la gestión de resultados, además de la sociedad del rendimiento, y el concepto de equilibrio personal, estos dos últimos con la finalidad de contextualizar el comportamiento humano dentro y fuera de las organizaciones. La evaluación de la relación entre resultado y equilibrio personal ocurrió a través de una investigación cuantitativa en una empresa brasileña actuante en la distribución de combustibles derivados del petróleo.

Como resultado, fue posible identificar que las áreas con mejor resultado presentaron predominantemente el perfil de Alto Resultado y Bajo Equilibrio, mientras que las áreas con menor resultado presentaron el perfil predominante de Bajo Resultado y Alto Equilibrio. A partir de ese resultado, la principal contribución del presente estudio es, entre otras posibles alternativas, indicar en el papel de la controladora, para fines de gestión de resultados, el desarrollo de indicador que pueda medir y controlar las variaciones de esa relación, permitiendo mayor alcance de la administración en la gestión de los negocios.

## **Palabras clave**

Gestión de Resultados; Equilibrio Personal; Sociedad de Rendimiento; Contraloría; Gestión del tiempo

## **Abstract**

The present study had as motivation to evaluate the relationship between result and personal balance in organizations. Thus, the present research has the objective of identifying the existence of a relation between the reach of the results and the personal balance of the employees in the respective areas that work, selecting those that reached the stipulated goals and also those that did not reach this result.

In order to achieve this objective, a literary review was carried out presenting concepts of control in relation to its role in the management of results, besides the income society, and the concept of personal balance, the latter two in order to contextualize human behavior within and organizations. The evaluation of the relationship between result and personal balance occurred through a quantitative research in a Brazilian company active in the distribution of fuels derived from petroleum.

As a result, it was possible to identify that the areas with the best result showed predominantly the Profile of High Result and Low Equilibrium, while the areas with the lowest result showed the predominant profile of Low Result and High Equilibrium. From this result, the main contribution of the present study is, among other possible alternatives, indicate in the role of the controller, for purposes of results management, the development of an indicator that can measure and control the variations of this relationship, allowing greater reach of the administration in business management.

## **Keywords**

Results Management; Personal Balance; Income Society; Controllorship; Time management

## **Introdução**

O presente trabalho tem como tema avaliar a relação entre resultado e equilíbrio pessoal, o que contemplou inicialmente uma abordagem conceitual, caracterizando o papel da controladoria na gestão de resultados, sociedade do rendimento e equilíbrio pessoal, essa última a partir do conceito de gestão do tempo, preconizada na obra de Christian Barbosa (2012). Tal abordagem teve por finalidade permitir a identificação da relação entre a geração de resultados e o nível de equilíbrio pessoal dos empregados, apresentando os principais resultados de um estudo realizado em junho de 2018 numa empresa brasileira que atua como distribuidora de combustíveis derivados de petróleo.

As últimas décadas acumulam evoluções que reduziram significativamente as fronteiras entre o homem, a sociedade e as organizações. Tais evoluções, inseriram as organizações num irreversível e mutável ambiente competitivo, requerendo do homem um comportamento de contínua e progressiva produção e desempenho, tudo isso dentro de um contexto onde a sociedade absorve tais fenômenos e devolve para as organizações colaboradores inacabados, em meio a uma transição entre relações trabalhistas duráveis de outrora e relações de emprego atuais com horizonte limitado à capacidade de produzir e sobressair.

Também essa sociedade devolve aos lares homens dotados de incertezas, pois a insegurança da estabilidade profissional penetra nas convicções e ofusca em muitos casos a definição de metas pessoais.

A consequência, dentre outros efeitos, é a fragilidade do equilíbrio pessoal que pode retroalimentar a motivação e disposição para produzir e progredir profissionalmente e por sua vez retroalimentar, nesse ciclo, a autoestima que guia sonhos e decisões.

A partir desse breve contexto, considerando que as organizações têm a expectativa de auferir resultados e para tanto contam com a disponibilidade e integral comprometimento do homem, o presente estudo abordou a seguinte questão problema: Como o alcance das metas numa organização se relaciona com o equilíbrio pessoal dos empregados?

O problema proposto se relaciona com a controladoria a partir do momento que aborda uma forma de medir o alcance dos resultados. Por outro lado, esse mesmo problema se relaciona com a sociedade do rendimento, pois o contexto sociológico é a plataforma onde a convivência ocorre tanto dentro quanto fora das empresas, porém, com as mesmas pessoas.

Assim sendo, o presente estudo tem por objetivo verificar aspectos da relação entre o alcance das metas estipuladas na organização e o nível de equilíbrio pessoal dos empregados.

Para alcançar o objetivo geral apresentado, a presente pesquisa necessitará atingir os seguintes objetivos específicos:

- ✓ Realizar uma breve abordagem teórica sobre o papel da controladoria na gestão de resultados;
- ✓ Realizar uma breve abordagem teórica sobre a sociedade do rendimento e seu reflexo nas organizações;
- ✓ Apresentar os conceitos que norteiam a mensuração do equilíbrio pessoal;
- ✓ Aplicar a metodologia de mensuração do equilíbrio pessoal na organização selecionada para realização do estudo;
- ✓ Avaliar a relação entre o alcance dos resultados planejados e o nível de equilíbrio pessoal identificado na aplicação da metodologia.

O presente estudo apresenta-se relevante em vários aspectos, dentre outros a possibilidade de analisar um aporte ao papel da controladoria, ou seja, agregar à gestão de resultados a relação entre o alcance dos resultados e o equilíbrio pessoal dos empregados.

Somam-se aos pontos citados a contínua e rápida mudança na dinâmica das empresas, além do crescimento de exigências como produtividade e resultados sobre os empregados.

Ainda sobre os empregados, esses possuem uma vida externa a empresa, a qual é impactada pelo evoluir da sociedade, também contínuo e com intensidade tamanha que essas pessoas vivem cada vez mais em busca de um equilíbrio pessoal, quase sempre distante.

Por isso, ratifica-se que o presente estudo se mostra relevante, pois buscará identificar se o alcance de resultados pode ser afetado pelo nível de equilíbrio pessoal que esses empregados possuem.

Espera-se que os resultados obtidos possam despertar e proporcionar reflexões no intuito de integrar ao papel da controladoria, mais precisamente a gestão de resultados, mecanismos ou indicadores que possam refletir o equilíbrio pessoal dos empregados, incorporando também ao planejamento estratégico da organização. Conseqüentemente, diante de tais reflexões, a organização poderá destinar ações de treinamento, e desenvolvimento (T&D) no sentido de manter níveis satisfatórios de equilíbrio (dos empregados) e resultados (da organização).

### **A Gestão de Resultados - o papel da Controladoria - Accountability**

O objetivo do presente tópico é discorrer brevemente sobre o que vem a ser a controladoria, ou seja, seu papel e função nas organizações. Sobre esse conceito Oliveira (1998) afirma:

(...) a controladoria tem como principal desafio a constante avaliação das decisões tomadas pelos gestores, nos diversos níveis, e, como consequência, emitir opiniões em relação ao desempenho das variadas unidades administrativas e operacionais da empresa (p.15)

Abrange ainda esse conceito, conforme Oliveira et. al (2002):

No contexto da administração financeira, a Controladoria serve como órgão de observação e controle da cúpula administrativa, preocupando-se com a constante avaliação da eficácia e eficiência dos vários departamentos no exercício de suas atividades. É ela que fornece os dados e as informações que planeja e pesquisa, visando sempre mostrar a essa mesma cúpula os pontos de estrangulamento presentes e futuros que põem em perigo ou reduzem a rentabilidade da empresa (p. 16-17)

E ainda nesse contexto de decisões ou subsídio a tomada da melhor decisão para a empresa, Tung (1980) conceitua que:

No regime de livre comércio, o alvo da empresa é o maior lucro possível conjuntamente com seu crescimento a longo prazo e com o bem-estar da coletividade, mediante a satisfação de suas necessidades. Para atingir esse objetivo, caberia então à empresa determinar as necessidades ou desejos da coletividade e depois organizar-se para a produção e a comercialização. Essa tarefa é contínua, pois as necessidades e os desejos dos seres humanos sofrem alterações permanentes. Para que a empresa consiga o maior lucro, cada setor que a compõe deve procurar aplicar métodos eficientes, a partir de uma análise acurada. Para desempenhar convenientemente suas funções, o administrador financeiro recorre à técnica da controladoria, que tem método próprio de trabalho, baseado num conjunto de princípios de aplicação flexível (p.33)

É possível compreender pela opinião dos autores que a Controladoria exerce um importante papel na gestão dos negócios, pois, através de mecanismos de controle e reporte, permitirá aos administradores a avaliação e a decisão mais assertiva possível sobre os rumos da organização. O monitoramento que permita a visão sobre o alcance dos resultados e a prestação de contas dessas ações é o tema central do conceito de Accountability.

Se um planejamento não é bem elaborado, a atuação eficaz da controladoria identificará a deficiência desse planejamento em tempo de uma revisão a ser avaliada pelos gestores da organização. Da mesma forma, se um planejamento é elaborado de forma consistente, a controladoria tempestivamente produzirá as informações ao corpo diretivo acenando que a organização está no caminho certo.

A dinâmica dos negócios, por sua vez, vem exigindo agilidade na flexibilização do planejamento e a mesma ação naquilo que tange a forma de controlar e garantir o alcance dos resultados planejados. Tais exigências vão além de agilidade e flexibilidade, mas transcendem o olhar econômico e financeiro e contemplam a organização como um todo, pois cada vez mais a contribuição para o alcance dos resultados permeia todos os colaboradores e não apenas uma área comercial e/ou uma área de produção, por exemplo.

Sobre essa relação entre a estratégia e o controle dos resultados Coura e Bermudo (2017) entendem que:

Como a controladoria tem a função de medir o quão perto ou longe a empresa está da sua estratégia, não faz sentido criar um mecanismo de controle sem ter primeiro uma boa estratégia. Desse modo, é preciso saber onde a empresa quer chegar (estratégia) antes de criar mecanismos para avaliar se está chegando lá ou não (controle). Se uma empresa tem um sistema de controle muito eficiente, mas uma estratégia equivocada, ela só conseguirá errar mais rápido (p.09)

Além dos conceitos apresentados, mais acentuadamente nos últimos 10 anos, a Controladoria, enquanto suporte à gestão de resultados, conquistou ainda mais espaço nas organizações dada a sua estreita relação com a Governança Corporativa, pois na medida que essa última é implantada em geral nas grandes empresas, a assertividade entre planejamento e execução é almejada por administradores, acionistas, fornecedores, empregados e outros interessados e partes relacionadas.

A esse respeito, Coura e Pavan (2017) afirmam:

Em controladoria, para garantir o sucesso na tomada de decisões, há dois pilares cruciais que precisam ser observados: 1) criação de mecanismos de alinhamento à estratégia e 2) boa governança corporativa. A falha em um desses dois pilares – responsáveis pela efetividade da controladoria – será a causa raiz da derrocada dos objetivos estabelecidos para a área (p.17)

Sobre os mecanismos de alinhamento à estratégia, a atuação da controladoria é (i) dar o subsídio necessário para a realização do planejamento estratégico que compreende a visão de longo prazo; (ii) participar do planejamento de curto prazo, geralmente restrito ao orçamento anual; (iii) prover mecanismos de controle sobre a realização do plano de curto prazo e a necessidade de ajuste do plano de longo prazo. Predominam aqui principalmente indicadores econômico-financeiros e de produtividade.

Em relação as práticas de governança, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2015), as define como:



O sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.

Ainda segundo o IBGC, os princípios básicos que regem uma boa governança corporativa são: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Em relação a tais princípios, segue a definição orientada pelo IBGC (2015):

**Transparência** - Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização.

**Equidade** - Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (stakeholders), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.

**Prestação de Contas (accountability)** - Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.

**Responsabilidade Corporativa** - Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional etc.) no curto, médio e longo prazos (p.20-21)

Consolidando as funções e papéis da controladoria, tem-se que a interação com o planejamento estratégico possui um sólido vínculo com a garantia de que tal plano seja realizado e atingido, levando-se em conta a garantia de que as ações ocorridas nesse percurso estejam alinhadas com as boas práticas de governança corporativa.

A questão chave desses conceitos que converge ao propósito do presente estudo é que no conjunto desses papéis, os indicadores, os controles e as práticas de governança podem ser afetados por um tema não medido nesse conjunto, que é o Equilíbrio Pessoal dos colaboradores. Por exemplo, será que há alguma relação entre metas de vendas planejadas com resultados abaixo do esperado e o nível de equilíbrio pessoal dos colaboradores envolvidos nesse processo?

No próximo tópico será abordado conceitualmente a Sociedade do Rendimento e seu reflexo nas organizações, uma abordagem cada vez mais necessária e imprescindível com o crescimento da importância do capital humano nas organizações.

### **A Sociedade do Rendimento e o reflexo nas organizações**

Nos dias atuais, no âmbito de obtenção cada vez mais crescente de melhores resultados, as organizações vão inserindo em cada área da economia a perspectiva do reconhecimento pelo rendimento, despertando assim em quem ainda estava vinculado ao modelo tradicional, o desejo de poder mais.

Vale destacar que a complexidade da análise do tema ganha expressivo relevo, pois as sociedades tradicionais e do rendimento não estão separadas pelo tempo, e sim convivem conforme o tipo de negócio, cultura, localização geográfica, podendo até existir numa mesma organização.

Mas o que as organizações esperam dos empregados no âmbito da sociedade do rendimento? Sobre essa pergunta, indica Bolaños: Os tempos que as pessoas necessitam para assimilar e internalizar as mudanças nas interações ou nos conceitos geralmente não são os mesmos que as ansiedades pelos resultados que os acionistas costumam ter. (Bolaños, 2007, p. 48).

Segundo Moura (2018a) “pode-se entender que as organizações esperam a flexibilidade ou capacidade de adaptação às mudanças, atendendo as expectativas dos detentores do capital nas empresas, os acionistas, pois geralmente como comentado por Bolaños esse tempo de

adaptação é diferente” (p.50). Nesse aspecto quando se comparam os dois modelos (tradicional – dever e rendimento – poder), as organizações entendem o seguinte, na visão de Han (2017):

A positividade do poder é muito mais eficiente que a negatividade do dever. Desta forma, o inconsciente social passa do dever para o poder. O sujeito do rendimento é mais rápido e mais produtivo do que a obediência. No entanto, o poder não anula o dever. O sujeito do rendimento permanece disciplinado. Você já passou pela fase disciplinar. O poder aumenta o nível de produtividade obtido pela técnica disciplinar, isto é, pelo imperativo do dever. Em relação ao aumento da produtividade não há quebra entre dever e poder, mas uma continuidade (p. 27).

Desse modo, a positividade do rendimento não se mostra mais uma escolha, mas uma necessidade para o homem se tornar competitivo diante dos demais e garantir sua empregabilidade pelo tempo que precisar. Isto é, por se mostrar um modelo mais eficiente e com maior potencial de resultados, as empresas tendem a buscar esse perfil, o qual segundo Drucker (2002) deve contemplar ainda “um enorme desafio que precisa ser explorado como uma oportunidade: a necessidade de proporcionar aprendizado e reaprendizado contínuos” (p.455).

Logo, como todos os caminhos apontam para esse modelo de ética do trabalho voltado ao rendimento máximo, e esse modelo exige flexibilidade para aprender e reaprender, com eficiência, ou seja, no tempo ideal para gerar os resultados, chega-se ao *trade-off* pois para as organizações conseguirem tais resultados deverão conviver com as consequências comportamentais e patológicas desse rendimento. Nesse sentido, assinala Drucker (2002):

(...) Em particular, já conhecemos as tensões e questões centrais que atingem a sociedade de organizações: a tensão criada pela necessidade que a comunidade tem de estabilidade e pela necessidade de a empresa desestabilizar as coisas; o relacionamento entre indivíduo e a organização e as responsabilidades de cada um com o outro (p. 33)

E complementa Han (2017) “No marco da positivação geral do mundo, tanto o ser humano como a sociedade se transformam em uma máquina de desempenho autista” (p. 54).

Ainda sobre a relação homem e trabalho, somando a máquina autista de rendimento de Han, Bauman apresenta uma característica típica da geração atual, essa numa sociedade líquida que interage tanto com a cultura da sociedade tradicional quanto à sociedade de rendimento:

Essa situação mudou, e o ingrediente crucial da mudança múltipla é a nova mentalidade de “curto prazo”, que substituiu a de “longo prazo”.

(...)

De acordo com o último cálculo, um jovem americano com nível médio de educação espera mudar de emprego 11 vezes durante sua vida de trabalho – e o ritmo e frequência da mudança deverão continuar crescendo antes que a vida de trabalho dessa geração acabe. “Flexibilidade” é o slogan do dia, e quando aplicado ao mercado de trabalho augura um fim do “emprego como o conhecemos”, anunciando em seu lugar o advento do trabalho por contratos de curto prazo, ou sem contratos, posições sem cobertura previdenciária, mas com cláusulas “até nova ordem”. A vida de trabalho está saturada de incertezas (Bauman, 2001, p.169)

E consolidando os aspectos da sociedade do rendimento nas organizações, Moura (2018a) apresenta as seguintes considerações:

A relação entre as organizações e a sociedade do rendimento, destacam-se principalmente as seguintes características:

- a positividade do poder proporciona maior eficiência, por isso esse perfil é incentivado;
- as organizações, na sociedade do rendimento, requerem maior flexibilidade e capacidade de adaptação e aprendizado;
- relação com o empregado é regida pela necessidade de rendimento e a incerteza da garantia de estabilidade – visão de curto prazo;
- empregado detentor do ‘poder’ promove sua rotatividade entre outras empresas (p.52).

Nesse cenário, depois de conhecer brevemente como a sociedade do rendimento reflete nas organizações, é possível verificar até aqui no presente estudo que a Controladoria tem por finalidade subsidiar a administração da organização quanto ao monitoramento do alcance dos resultados, dando o suporte necessário para a tomada de decisão, em conformidade com as boas práticas de governança.

Nesse contexto de controle e busca pelos resultados, emerge as características apresentadas da Sociedade do Rendimento, que representa de um lado a empresa desejar que a produtividade leve aos resultados estipulados e do outro lado o empregado que se posiciona com a contínua pressão em produzir para autorrealização profissional e pessoal.

Assim, o próximo tópico abordará o conceito de equilíbrio pessoal, que por sua vez, convergindo ao objetivo do presente estudo, contribui para a conexão entre a gestão de resultados (controladoria) e a concepção do colaborador que, vivendo na sociedade do rendimento, contribui em maior ou menor proporção ao alcance dos resultados da empresa.

### **O conceito de Equilíbrio Pessoal**

Os tópicos anteriores abordaram conceitualmente o papel e função da controladoria onde se pode destacar a intensa relação dessa atividade com o planejamento, a realização (curto e longo prazos) desse plano, e a garantia da melhor prática aplicando os princípios da governança corporativa.

Com a natural transformação da sociedade ao passar dos anos, também essa definição tradicional de capital humano ou capital intelectual vem dando lugar ao capital emocional, dado que o homem, diante de incertezas ou não, desafios ou cenários complexos, está cada vez mais em busca da motivação que o leve a realização pessoal e profissional.

A partir dessas premissas esse tópico abordará o conceito de Matriz da Vida, desenvolvido por Christian Barbosa na sua obra Equilíbrio e Resultado. A razão para essa abordagem é apresentar conceitos de uma avaliação que posiciona o ser humano diante das suas realizações e a gestão do seu próprio tempo.

Sobre o tempo e uma concepção dos dias atuais Barbosa (2012) opina que:

O mundo está cansado e apressado. Hoje em dia quase todas as pessoas vivem atrasadas, correndo de um lado para outro e cheias de coisas para fazer. É raro encontrar alguém que esteja fora desse ciclo estressante. Quando surge uma

persona assim, muita gente a considera esquisita, mas no fundo é inveja disfarçada  
(p.8)

A consequência de tamanha agitação é o esgotamento e o estresse infiltrando em todas as camadas sociais, e nesse sentido, afirma Barbosa (2012):

Um estudo recente da International Stress Management Association do Brasil (ISMA-BR) mostrou que, em cada dez profissionais, seis se dizem estressados. Outra pesquisa revelou que o Brasil é o segundo país mais estressado do mundo, perdendo apenas para o Japão e seguido pelos Estados Unidos, que está em terceiro lugar!

(...)

O problema não está unicamente no estresse, ele é apenas o fator mais citado. Cada vez mais a depressão vem tomando conta da mente das pessoas. De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS), a depressão será a doença mais comum no mundo até 2030. Atualmente estima-se que mais de 121 milhões de pessoas sofram desse mal e que a doença esteja associada à morte de 850 mil pessoas por ano! (p.9)

Nesse ponto se tem a convergência com o objetivo pretendido no presente estudo, interligando o papel da Controladoria na gestão dos resultados e o equilíbrio pessoal. Ora, um colaborador estressado e/ou deprimido tem o mesmo nível de contribuição de um colaborador em estado satisfatório de motivação? Deveria a controladoria medir esse nível de relação entre resultado e equilíbrio? Deveria a gestão de pessoas dedicar uma atenção especial ao comportamento organizacional identificando tais casos e fornecendo os meios para alcançar a motivação?

Tais perguntas permitem sem dúvida uma discussão mais abrangente e por enquanto o escopo do presente estudo apresentará conceitos sobre como dimensionar essa percepção de equilíbrio.

No entanto, contextualizando a questão do equilíbrio pessoal, no tocante ao reflexo na atividade empresarial e individual, aprofundando as causas do estresse e da depressão, Barbosa (2012) destaca:

A depressão é causada não só por fatores biológicos e hormonais, mas também pelo ambiente em que as pessoas vivem e pelas cobranças e pressões que elas

enfrentam no dia a dia. Os números são impressionantes: nos Estados Unidos a depressão tem um custo de 35 bilhões de dólares por ano. Dores de cabeça, artrite e dor nas costas chegam a custar 47 bilhões de dólares (Journal of the American Medical Association).

Dois termos têm-se tornado frequentes no mundo profissional em decorrência dessas doenças da vida moderna: absenteísmo e “presenteísmo”. Absenteísmo é quando a pessoa chega atrasada ou falta ao trabalho por causa de algum problema, geralmente relacionado à saúde. Por outro lado, presenteísmo é a perda de produtividade do profissional em razão de problemas de saúde (...) (p.9)

A partir dessa breve exposição, é possível compreender que os desafios empresariais transcenderam as questões de mercado e/ou econômicas, mas também passaram a permear desafios na gestão do capital emocional dos colaboradores da empresa.

Como para gerenciar é necessário antes medir, Barbosa (2012) apresenta as seguintes definições sobre equilíbrio e resultado.

Sobre equilíbrio, é harmonia, justa proporção, algo que nem é de mais nem de menos, mas a medida certa daquilo que nos traz felicidade. É o amor em todos os seus aspectos, vivido de forma intensa, constante e no momento certo. É uma vida que sabe dosar o estresse e a calma, de forma que um contrabalance o outro, fazendo prevalecer uma sensação de paz e bem-estar. É o trabalho em harmonia com suas aspirações, com seu relacionamento, com seu relaxamento. Equilíbrio é a certeza absoluta de viver aquilo que buscamos SER.

(...)

Sobre resultado, são os objetivos que conquistamos em nossa vida, as pequenas e grandes vitórias do dia a dia, os sonhos que são alcançados, a carreira bem construída, nossos méritos escolares, nossos bens materiais, nossa riqueza pessoal.

(...) Resultado são as coisas que buscamos TER em nossa vida (p.17)

Em face do que já foi apresentado a respeito da Sociedade do Rendimento, tem-se então as expectativas pelo lado da empresa relativa a produtividade e resultado, e pelos conceitos apresentados de equilíbrio e resultado (ambos pessoais), se pode entender que se trata de uma conciliação entre TER e SER. Logo, o atendimento das expectativas empresariais e pessoais depende da gestão do recurso limitado que permite aplicar cotidianamente as ações necessárias. Esse recurso é o tempo.

Segundo Moura (2018b), a gestão do tempo deve considerar o seguinte aspecto:

A qualidade de vida, a motivação, o autoconhecimento, a autogestão, tudo isso, depende do recurso diário limitado as 24 horas disponíveis, ou seja, o tempo. Numa época onde prevalece antagonicamente a pressa e a ansiedade, a vida coletiva digital e a solidão, gerenciar a alocação do tempo para projetar as metas se faz cada vez mais imprescindível com a finalidade de evitar o sofrimento do estresse e/ou da depressão, dentre outras patologias laborais como Burnout, por exemplo (p.31)

E ainda sobre a importância da gestão do tempo, Drucker (2002) ensina:

Tenho observado que os trabalhadores do conhecimento eficazes não começam pelas tarefas. Começam pelo tempo. E não começam pelo planejamento. Começam descobrindo em que eles realmente empregam seu tempo. Então tentam administrar seu tempo e eliminar as exigências improdutivas sobre ele. Finalmente, consolidam o tempo disponível nos períodos mais extensos e contínuos possíveis (p.91)

Corroborando com o conceito de Drucker, Barbosa (2012), visando a medição de equilíbrio e resultado através da gestão do tempo, apresenta a Matriz da Vida, vide figura 1.

<b>Célula 1,</b> Conformado:	<b>Célula 4,</b> Realizado:
Alto equilíbrio e baixo resultado	Alto equilíbrio e alto resultado
<b>Célula 2,</b> Perdido:	<b>Célula 3,</b> Estressado:
Baixo equilíbrio e baixo resultado	Baixo equilíbrio e alto resultado

Figura 1- A Matriz da Vida (Barbosa, 2012, p.26)

Em relação ao indivíduo na célula 1, conceitua o autor:

Esse perfil dá uma falsa sensação de que está tudo bem, as pessoas se conformam com a sua situação e permanecem desse jeito para todo o sempre se o ambiente em que vivem e as circunstâncias assim o permitem. O problema é que a vida não é tão constante. Surgem fatos, como crises, desemprego, doença, sobre os quais



não temos controle, e o frágil ambiente da célula 1 faz a situação ruir rapidamente (Barbosa, 2012, p.26)

Percebe-se esse perfil da célula 1, geralmente, em pessoas que exerçam alguma função atrelada ao funcionalismo público. Depois de empenhar um certo grau de esforço para passar num concurso, mesmo que o salário não seja o mais alto em relação ao mercado, esse indivíduo reprograma seu padrão de vida para a remuneração recebida e congela ou suspende os sonhos e desejos pessoais.

Em relação ao indivíduo na célula 2, conceitua o autor:

Os que vivem nesta célula estão completamente perdidos, a vida se tornou na maior parte do tempo apenas uma sucessão de fatos cansativos, estressantes e que, com baixos resultados, não os ajudam a sair do lugar. São aquelas pessoas que trabalham muito, sofrem grandes pressões em sua rotina e, no fim do dia, se sentem cansadas, com dores nas costas, dor de cabeça e sem ânimo para fazer nada além de tomar banho, jantar e ir para cama antes de começar tudo de novo no dia seguinte.

(...)

As pessoas ficam perdidas em meio a tanto tempo desperdiçado. O importante é posto de lado, o sentimento de frustração, de insegurança, de desapontamento reforça o foco nos problemas e obscurece a possível solução (Barbosa, 2012, p.29)

Percebe-se esse perfil da célula 2 numa parcela expressiva da população, não se limitando ao Brasil, pois abrange em sua grande maioria a geração sem rumo, atingida por patologias sociais e laborais de diversas origens, inclusive tecnológica.

Em relação ao indivíduo na célula 3, define o autor:

A pessoa nesta célula tem um sentimento de que está realizando algo, é otimista, persiste em alcançar seus sonhos, acha que uma vida se constrói com esforço árduo, o que não deixa de ser verdade. Mas tudo tem limite e ela não consegue visualizar essa tênue divisão. Ao mesmo tempo que tem essa automotivação para gerar resultados, ela se sente incompleta e muitas vezes nem sabe por quê. Percebe que a família e a saúde foram postas de lado, mas parece nem ligar mais para o fato, já que a família acabou se acostumando com essa rotina. (Barbosa, 2012, p.33)

Por fim, conceitua sobre o indivíduo na célula 4:

A definição do realizador, do ponto de vista desta célula, é aquele que conseguiu chegar a uma posição confortável (não necessariamente o topo), tem uma carreira que vai de vento em popa, conseguiu estabilidade ou até independência financeira, desfruta muitos momentos de lazer, tem tempo para si próprio, está em harmonia com o ambiente e com as pessoas com as quais convive, é realizado naquilo que faz, prioriza a família e transmite uma visível paz de espírito (Barbosa, 2012, p.35)

Após apresentar os quatro perfis existentes na Matriz da Vida, cabe refletir e relacionar a existência desses perfis nas organizações. Por exemplo, desejando a garantia de estabilidade, muitas pessoas apostam suas fichas no ingresso numa carreira pública. Depois da sensação de emprego garantido, o mergulho é profundo numa rotina de vida aparentemente equilibrada, petrificando o desenvolvimento profissional e deixando prevalecer o ócio sem ocupação. Essa é a célula 1.

Na célula 2, os exemplos são os mais diversos possíveis. Para fins do presente estudo, basta imaginar o indivíduo que não tem ideia de qual graduação deseja fazer e ingressa em qualquer uma para não perder tempo. Não estando na formação que gostaria, ingressa no mercado de trabalho como suprimento a uma fonte de renda e não de realização profissional. Estudando o que não sabe se quer e trabalhando para suprir as necessidades financeiras, esse indivíduo muda de graduação, muda de emprego, deseja coisas novas, faz ótimos planos, mas sem nenhuma consistência, permanecendo, na maioria das vezes no mesmo lugar, isto é, quando a desmotivação não o leva a desistir da graduação e/ou do emprego.

Na célula 3, talvez os exemplos sejam os casos mais típicos de pessoas viciadas em trabalho, apostando que sua realização pessoal esteja ancorada na realização profissional. Por vezes, surgem casos de executivos de sucesso, mas que trabalham mais de 16 horas por dia. Profissionais de destaque, porém sem tempo para constituir família, seguem em voo solo uma vida de conquistas. Esses casos criam o protótipo simbólico de que grandes resultados na carreira dependem de um sacrifício diário (e crescente) de tempo para a empresa. Quando tais profissionais não encontram o reconhecimento nessa jornada, as consequências são de alto impacto, pois vão da desmotivação até patologias como depressão, absenteísmo e Burnout, que não serão abordados no presente artigo.

A célula 4, se mostra inicialmente utópica, pois parece atingível a quem ocupa o topo da pirâmide, o que não é propriamente a única verdade. O mais difícil para o indivíduo é estabelecer os seus objetivos, pois o que define tanto o equilíbrio quanto o resultado é o alcance dos objetivos estabelecidos. Enquanto na célula 1, os resultados pretendidos são baixíssimos, aqui se assume um horizonte que não seja a estrada ilimitada da célula 3. Enquanto na célula 1, o equilíbrio pode levar ao estilo de vida pacato e sedentário, aqui na célula 4, também se coloca um limite estabelecendo o que é suficiente para harmonizar os cuidados com o corpo, família e espírito.

Transitar entre as células é o grande desafio, pois primeiramente deve ocorrer a conscientização e depois a pré-disposição do indivíduo em mudar.

Acrescenta-se ainda a opinião de Drucker (2002) sobre o perfil profissional:

As pessoas eficazes põem o foco na contribuição. Elas tiram os olhos de seu trabalho e olham para fora, em direção as suas metas. Perguntam: “Qual é a contribuição que posso dar para influir significativamente no desempenho e nos resultados da instituição em que trabalho? A ênfase delas reside na responsabilidade.

(...)

A grande maioria das pessoas tende a olhar para baixo. Elas se ocupam dos esforços e não dos resultados. Preocupam-se com o que a organização e seus superiores “devem” a elas e devem fazer por elas. E sabem, acima de tudo, da autoridade que “devem ter”. Em consequência, tornam-se ineficazes (p.67)

Depois de abordar a controladoria como ferramenta de gestão, e a sociedade do rendimento como ambiente onde os colaboradores dividem sua vida entre a empresa e suas casas, abordou-se no presente item o conceito de matriz da vida, explorando o perfil potencialmente existente nas organizações compondo esse capital emocional ou motivacional.

O próximo tópico abordará os principais pontos da metodologia empregada no presente estudo, a coleta de dados, e os resultados obtidos, visando avaliar as possíveis relações entre resultado e equilíbrio pessoal.

## **A avaliação da relação entre Resultado e Equilíbrio Pessoal – Aspectos Metodológicos**

Para a finalidade do presente estudo, serão apresentados os principais resultados de pesquisa realizada no mês de junho de 2018 numa distribuidora de combustíveis brasileira, cujas premissas metodológicas basicamente compreenderam:

a) a população compreendeu 03 unidades de negócios (UNEG) com atuação em regiões geográficas distintas do Brasil, porém com similaridade nos produtos comercializados pelas atividades comerciais, de onde se selecionou em cada UNEG as zonas de vendas que apresentaram o melhor e o menor resultado em relação as metas planejadas. Como meta planejada e realizada, foi considerado como indicador o Lucro Bruto (margem de contribuição após dedução dos impostos e custos das mercadorias) no mês de março de 2018, cujos dados foram fornecidos pela empresa pesquisada.

b) dimensionada a população, foi aplicado um questionário contendo 22 perguntas fechadas, onde 03 caracterizaram os respondentes e as outras 19 tiveram a finalidade de medir a percepção de equilíbrio pessoal desses empregados. A aplicação do questionário ocorreu entre os dias 08/06 e 15/06/2018.

c) depois de coletadas e tabuladas as respostas, foi analisado o grau de equilíbrio pessoal nas zonas de vendas onde os resultados foram alcançados e naquelas onde isso não ocorreu.

d) a percepção de equilíbrio pessoal consistiu em assinalar, em cada uma das 19 questões, numa escala de 01 a 04 a frequência na qual situações que impactam o equilíbrio ocorriam. Essa metodologia baseou-se na adaptação do modelo existente na obra “Equilíbrio e Resultado” de Christian Barbosa, já citado no presente estudo, cujo critério de avaliação é demonstrado na tabela 1 a seguir.

Tabela 1 – Quantificação da percepção de equilíbrio e resultado

<b>Percepção de Equilíbrio e Resultado</b>	<b>Quantificação</b>	<b>Denominação do Perfil</b>
Alto Equilíbrio e Alto Resultado	De 19 a 31 pontos	Realizador
Baixo Equilíbrio e Alto Resultado	De 32 a 46 pontos	Estressado
Alto Equilíbrio e Baixo Resultado	De 47 a 59 pontos	Conformado
Baixo Equilíbrio e Baixo Resultado	Acima de 60	Perdido

Fonte: Moura (2018b, p.46)

Diante das premissas, os dados coletados são demonstrados na tabela 2, a seguir.

Tabela 2 – Ranking das UNEGs – Março/2018

<b>MAR 2018</b>	<b>% LB</b>
<b>UNEG-A</b>	
UNEG-A-1	115%
UNEG-A-2	107%
UNEG-A-3	106%
UNEG-A-4	87%
UNEG-A-5	82%
UNEG-A-6	59%
<b>UNEG-B</b>	
UNEG-B-1	81%
UNEG-B-2	65%
UNEG-B-3	51%
UNEG-B-4	41%
<b>UNEG-C</b>	
UNEG-C-1	104%
UNEG-C-2	99%
UNEG-C-3	71%
UNEG-C-4	69%
UNEG-C-5	34%

Fonte: Moura (2018b, p.43)

A partir dos dados coletados, a população foi dimensionada para aplicação do questionário conforme tabela 3 abaixo.

Tabela 3 – Delimitação da População

<b>MAR 2018</b>	<b>% LB</b>
<b>UNEG-A</b>	
UNEG-A-1	115%
UNEG-A-6	59%
<b>UNEG-B</b>	
UNEG-B-1	81%
UNEG-B-4	41%
<b>UNEG-C</b>	
UNEG-C-1	104%
UNEG-C-5	34%

Fonte: Moura (2018b, p.43)

As zonas de vendas selecionadas nas três UNEG, compõem a população da presente pesquisa, e possuem juntas 55 colaboradores. Para definir a amostra que permitirá o desenvolvimento do trabalho e o alcance dos objetivos propostos, entende-se que a mesma deva ser probabilística e assim foram consideradas as seguintes premissas:

- Grau de Confiança de 95%;
- Margem de Erro de 10%.

Sobre o conceito de Grau de Confiança, Oliveira (2003) conceitua que “é a probabilidade de que a amostra seja representativa do universo” (p.90). E sobre a Margem de Erro, o mesmo autor define sendo “a diferença entre o valor obtido na amostra e o valor do universo” (p.90).

O cálculo da amostra foi realizado conforme fórmula apresentada na figura 2, abaixo:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

Figura 2- Fórmula para cálculo de amostra (Disponível em [www.netquest.com](http://www.netquest.com). Acesso em 05 de junho de 2018)

Onde:

n = é o tamanho da amostra que se pretende calcular

N = é o tamanho do universo (55 empregados)

Z = é o nível de confiança, que para o percentual de 95%, o valor utilizado é de 1,96 (Distribuição de Gauss)

e = é a margem de erro admitida para o trabalho (10%)

p = é a proporção que se espera encontrar, sendo admitido 50% (0,5) por essa informação não ser conhecida.

O resultado obtido pela aplicação da fórmula é que a amostra necessária para garantir 95% de confiança de representatividade do universo e uma margem de erro de 10% deverá ser de 35 empregados, ou seja, 63,4%. Para uma margem de erro menor, por exemplo de 5%, a quantidade necessária de respondentes seria de 48, correspondendo a 87,6%.

Assim, o objetivo da coleta de dados consistiu em alcançar no mínimo a cobertura necessária de 63,4% de respondentes.

### A avaliação da relação entre Resultado e Equilíbrio Pessoal – Resultados Obtidos

A coleta de dados alcançou os patamares definidos na amostra, e a análise dos dados levou aos seguintes resultados.

Tabela 4 – Análise da Percepção de Equilíbrio e Resultado – Visão Geral

Equilíbrio e Resultado	Pontos	Geral	Perfil Consolidado
(1) - Alto Equilíbrio e Alto Resultado	De 19 a 31	3%	42%
(2) - Baixo Equilíbrio e Alto Resultado	De 32 a 46	39%	
(3) - Alto Equilíbrio e Baixo Resultado	De 47 a 59	48%	58%
(4) - Baixo Equilíbrio e Baixo Resultado	Acima de 60	10%	
Total		100%	100%

Fonte: Moura (2018b, p.52)

Observando de uma forma geral, ou seja, consolidando as 06 zonas de vendas, o resultado mostra-se aparentemente dividido igualmente, tendo grande concentração entre as células 2 e 3.

No entanto, para fins do presente estudo, foram extraídos os resultados segregando-os pelas zonas de vendas com melhor e menor resultado, respectivamente, como se apresenta nas tabelas 5 e 6 a seguir.

Tabela 5 – Equilíbrio e Resultado – Zonas de Vendas com melhor desempenho

Equilíbrio e Resultado	Pontos	Total	UNEG-A-1	UNEG-B-1	UNEG-C-1
(1) - Alto Equilíbrio e Alto Resultado	De 19 a 31	8%	0%	8%	0%
(2) - Baixo Equilíbrio e Alto Resultado	De 32 a 46	42%	17%	17%	8%
(3) - Alto Equilíbrio e Baixo Resultado	De 47 a 59	33%	17%	0%	17%
(4) - Baixo Equilíbrio e Baixo Resultado	Acima de 60	17%	0%	17%	0%
Total		100%	33%	42%	25%

Fonte: Moura (2018b, p.49)

Tabela 6 – Equilíbrio e Resultado – Zonas de Vendas com menor desempenho

Equilíbrio e Resultado	Pontos	Total	UNEG-A-6	UNEG-B-4	UNEG-C-5
(1) - Alto Equilíbrio e Alto Resultado	De 19 a 31	0%	0%	0%	0%
(2) - Baixo Equilíbrio e Alto Resultado	De 32 a 46	37%	11%	16%	11%
(3) - Alto Equilíbrio e Baixo Resultado	De 47 a 59	58%	26%	21%	11%
(4) - Baixo Equilíbrio e Baixo Resultado	Acima de 60	5%	0%	5%	0%
Total		100%	37%	42%	21%

Fonte: Moura (2018b, p.49)

Ao realizar a segregação e comparar as zonas de vendas com melhor e menor desempenho foi possível observar principalmente os seguintes pontos:

- i) Maior concentração na célula 3 nas zonas de vendas com menor desempenho retratando possivelmente um patamar de gestão do tempo, que pelo prisma da relação equilíbrio e resultado, indique um nível maior de acomodação;
- ii) Nas zonas de vendas com menor desempenho houve representatividade na célula 3, que é a percepção de alto equilíbrio pessoal e baixo resultado, também considerado como um posicionamento de acomodação;
- iii) Somente nas zonas de vendas com melhor desempenho houve representatividade na célula 1, que é a melhor percepção de nível de equilíbrio pessoal;
- iv) Ainda nas zonas de vendas com melhor desempenho houve a maior representatividade na célula 2, que indica o diagnóstico de estresse e exaustão;
- v) Comparando os dois agrupamentos, ou seja, maior e menor resultados alcançados, foi possível observar que nas zonas de vendas com melhor resultado, a maior concentração foi identificada na célula 2 que remete a situação de alto resultado e baixo equilíbrio pessoal, portanto sujeito a situações de desgaste e estresse. Por outro lado, nas zonas de vendas com menor resultado, a concentração significativa foi identificada na célula 3, ou seja, com alto equilíbrio e baixo resultado, portanto refletindo uma situação de gestão do tempo que remeta a acomodação.

Resumidamente, diante da metodologia utilizada, foi possível identificar a existência de relação entre resultados e equilíbrio, destacando-se uma indicação ao estresse nas áreas que apresentaram os melhores resultados nas suas respectivas regiões, enquanto nas áreas que



apresentaram os menores resultados, destacou-se uma indicação a gestão do tempo que remeta a acomodação, por motivos que podem compreender diversos fatores, os quais não forma objetos de aprofundamento no presente estudo.

## **Conclusão**

O presente estudo teve como objetivo principal verificar se há relação entre o alcance das metas estipuladas na organização e o nível de equilíbrio pessoal dos empregados. Para tanto, foi realizada um breve levantamento teórico apresentando os conceitos de Controladoria, Sociedade do Rendimento e Equilíbrio Pessoal.

Além disso, visando ao alcance dos demais objetivos específicos enunciados, os quais compreenderam a aplicação da metodologia de mensuração e avaliação dos resultados obtidos para demonstrar a existência ou não da relação entre resultado e equilíbrio pessoal, foi feita uma avaliação numa área comercial de uma empresa brasileira que atua na distribuição de combustíveis, onde o dimensionamento do equilíbrio pessoal consistiu na aplicação de questionário em zonas de vendas selecionadas, as quais apresentaram os melhores e menores resultados em relação as metas planejadas em março de 2018.

Os principais resultados dessa avaliação foram apresentados no presente artigo e indicaram existir uma relação entre resultado e equilíbrio pessoal, uma vez que as zonas de vendas com melhor desempenho apresentaram maior representatividade em alto resultado e baixo equilíbrio, enquanto que nas zonas de vendas com menor desempenho, estas apresentaram maior representatividade no alto equilíbrio e baixo resultado.

Dessa forma, entende-se que os objetivos propostos foram alcançados, abrindo caminho para o aprofundamento das questões que poderão envolver um aporte ao papel da Controladoria na gestão de resultados, cujas contribuições para continuidade em pesquisas futuras compreendem: (i) estender a população dentro da organização pesquisada para ratificar os resultados obtidos; (ii) aplicar pesquisas em outras empresas do ramos para estabelecer um benchmark; (iii) criar um indicador para medir a relação entre desempenho empresarial e equilíbrio pessoal; e (iv) no que tange à gestão de pessoas, implantar ações para diagnosticar e assessorar os empregados no desenvolvimento do equilíbrio pessoal.

## Referências bibliográficas

Bauman, Z. (2001). *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro: Zahar

Barbosa, C. (2012). *Equilíbrio e Resultado*. Rio de Janeiro: Sextante

Bolaños, H. (2007). *Del dicho al hecho: el posicionamiento estratégico de la gestión de personas en el entorno y en el negocio*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial

Coura, B.; Bermudo, V. (2017). *Controladoria. – Apostila do programa de MBA executivo em gestão financeira, controladoria e auditoria*. Rio de Janeiro: FGV

Drucker, P. F. (2002). *O melhor de Peter Drucker: obra completa*. São Paulo: Nobel

Han, B. C. (2017). *La sociedad del cansancio*. Barcelona: Herder Editorial

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2015). Código das melhores práticas de governança corporativa. 5.ed. São Paulo, SP: IBGC. Recuperado de <http://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/21138/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>

Moura, F. S. (2018a). Sociedade do rendimento: reflexões a partir de uma abordagem conceitual. *Revista de Ciencias Empresariales y Sociales*, 01(01), pp. 42-60. Recuperado de <http://publicacionescientificas.uces.edu.ar/index.php/empresarialesysociales/article/view/470>

Moura, F. S. (2018b). *Reflexões sobre o papel da controladoria e a gestão de pessoas: a relação entre resultado e equilíbrio pessoal* (Trabalho de Conclusão de Curso). Programa de pós graduação MBA Executivo em Finanças, Auditoria e Controladoria – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro

Oliveira, A. B. S. (2009). *Métodos e técnicas de pesquisa em contabilidade*. São Paulo: Saraiva

Oliveira, L. M. de (1998). *Controladoria: conceitos e aplicações*. São Paulo: Futura

Oliveira, L. M. de.; Perez Jr, J. H.; Silva, C. A. S. (2002). *Controladoria estratégica*. São Paulo: Atlas

Tung, N. H. (1980). *Controladoria financeira das empresas: uma abordagem prática*. São Paulo: Edições Universidade - Empresa