

## MOTIVAÇÕES, HABILIDADES E COMPETÊNCIAS DO CONTROLLER NA PERCEPÇÃO DE ALUNOS QUE CURSAM PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA

### CONTROLLER'S MOTIVATIONS, SKILLS AND COMPETENCIES IN THE PERCEPTION OF STUDENTS WHO COURSE POST-GRADUATE IN CONTROLLING

#### MARA VOGT

Doutoranda em Ciências Contábeis e Administração pela Universidade Regional de Blumenau (FURB). **Endereço:** Rua Antonio da Veiga, 140, Sala D-202 | Vitor Konder | Caixa Postal 1507 | 89012-900 | Blumenau/SC | Brasil.

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

#### LARISSA DEGENHART

Doutoranda em Ciências Contábeis e Administração pela Universidade Regional de Blumenau (FURB). **Endereço:** Rua Antonio da Veiga, 140, Sala D-202 | Vitor Konder | Caixa Postal 1507 | 89012-900 | Blumenau/SC | Brasil.

**E-mail:** [lari\\_ipo@hotmail.com](mailto:lari_ipo@hotmail.com)

#### CARLOS EDUARDO FACIN LAVARDA

Doutor em Contabilidade pela Uninersitat de Valencia, Espanha. Professor do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). **Endereço:** Campus Reitor João David Ferreira Lima, s/n | Centro Socioeconômico | Trindade | 88040-900 | Florianópolis/SC | Brasil.

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

## RESUMO

Este estudo objetivou analisar as motivações, habilidades e competências do *controller* na percepção de alunos que cursam pós-graduação em controladoria. Realizou-se uma pesquisa descritiva, de levantamento e com abordagem quantitativa. A população deste estudo foi definida por acessibilidade e compreendeu as Instituições de Ensino Superior de Santa Catarina que possuem pós-graduação em Controladoria, ou seja, 278 alunos. Já a amostra do estudo foi composta por 58 alunos que responderam devidamente ao questionário. Para analisar os dados, utilizou-se o método estatístico de correlação canônica por meio do *software* estatístico *StatGraphics*<sup>®</sup>. Os resultados do estudo indicaram que quanto maior for a perspectiva de aumento salarial, maior será a visão ampla e crítica das operações e a capacidade de implementar novas ideias e projetos e menor será a responsabilidade por conhecimentos de finanças, contabilidade geral, de custos, habilidades de liderança e trabalho em equipe e, proatividade. Contudo, quanto menor for a perspectiva de melhorias na carreira e a satisfação profissional, maior será a visão ampla e crítica das operações e capacidade para implantação de novas ideias e projetos e menores serão as responsabilidades por conhecimentos de finanças, contabilidade geral, de custos, habilidades de liderança e trabalho em equipe e proatividade.

Submissão em 04/12/2016. Revisão em 07/04/2016. Aceito em 08/05/2017.

**Palavras-chave:** Controladoria. Motivações. Habilidades e Competências. *Controller*.

## ABSTRACT

*This study aimed to analyze the motivations, abilities and competences of the controller in the perception of students who study post-graduation in controller. A descriptive survey and a quantitative approach were carried out. The population of this study was defined by accessibility and comprised the Higher Education Institutions of Santa Catarina that have a post-graduate degree in Controllershship, that is, 278 students. The sample of the study was composed of 58 students who answered the questionnaire duly. To analyze the data, the statistical method of canonical correlation was used by statistical software StatGraphics®. The results of the study indicated that the greater the prospect of a salary increase, the greater the broad and critical view of operations and the ability to implement new ideas and projects, and the lower the responsibility for knowledge of finance, general accounting, costs, skills Leadership and teamwork, and proactivity. However, the lower the prospect of career advancement and job satisfaction, the greater the critical and broad vision of operations and the ability to implement new ideas and projects, and the smaller the responsibilities for financial literacy, general accounting, cost, Leadership skills and teamwork and proactivity.*

**Keywords:** *Controllershship. Motivations. Skills and Competencies. Controller.*

## 1 INTRODUÇÃO

A demanda por profissionais de controladoria aumentou consideravelmente a partir dos anos 60. Esse aumento deve-se à importância do processo de industrialização que o Brasil passou durante essa década (Siqueira & Soltelinho, 2001). Entretanto, o surgimento da controladoria contemporânea iniciou no século XX, com a proliferação das empresas multinacionais. A partir de então, exerce papel fundamental nas organizações. Apoia gestores nas fases de planejamento, execução e controle. O suporte que a controladoria dá ao processo de gestão implica em um sistema de informações que permite integrar vários níveis. No Brasil, o profissional que exerce as funções de controladoria é denominado *controller*. Entretanto, ao longo dos anos e em diversos países, foram várias as atribuições dadas a esse profissional (Oro, Beuren, & Carpes, 2013). Desse modo, diversas têm sido as funções atribuídas ao profissional de controladoria. É relevante para a evolução das organizações e sua estrutura organizacional (operacional, gerencial e estratégico), a diversidade e a complexidade das competências designadas a esses profissionais (Araújo, Souto, & Azevedo, 2016).

Por outro lado, deve-se levar em consideração que as empresas carecem cada vez mais de planejamento, controle e gestão de suas atividades, tarefas, bem como funções, em decorrência da competitividade que, de modo geral, é conferida ao setor de controladoria e até mesmo ao profissional *controller*. Isso ocorre, uma vez que o *controller* é designado a inteirar e coordenar várias áreas da empresa. Desse modo, a valorização dessa profissão resulta da necessidade das organizações prepararem o planejamento estratégico e controlarem o desenvolvimento das atividades (Gomes, Souza, & Lunkes, 2014). Nesse sentido, a necessidade de controle nas empresas modernas e o fornecimento de informações de contabilidade gerencial é uma das principais tarefas dos profissionais de controladoria. Além disso, a maioria das empresas utiliza informações contábeis para fins de tomada de decisão e controle (Weissenberger & Angelkort, 2011).

Para Oro *et al.* (2013), o profissional de controladoria demanda competências e habilidades gerenciais que são necessárias para a gestão de negócios. Independente do nível organizacional, ou seja, operacional, gerencial ou estratégico, sua função será gerencial. No que se refere às habilidades gerenciais, estas estão relacionadas ao comportamento e, as competências são imprescindíveis para a execução de determinado cargo.

Diversos fatores podem influenciar na atuação do *controller*. Duque (2011) cita o porte e a origem do capital. Para o autor, esse profissional de controladoria deve adaptar tanto suas habilidades quanto suas competências ao objetivo da organização. Isso se deve também à

dinâmica da economia que está sob um novo cenário, demonstrando que as empresas estão cada vez mais competitivas. Necessitam de um profissional que auxilie da melhor forma a gestão.

Conforme Oro *et al.* (2013), o *controller* se destaca como o responsável pelo gerenciamento das informações, seja qual for a etapa do processo de gestão. Para tanto, deve estar preparado para compreender e direcionar as ações próprias e da organização. Além disso, os autores destacam que a formação de um profissional, indiferente a área, é marcada pela sólida formação acadêmica e continuada.

Mesmo que ao longo dos anos a relevância dos *controllers* tenha se consolidado há pouca literatura que auxilie na compreensão e clareza sobre as funções e competências atribuídas a esses profissionais (Araújo *et al.* 2016). Além disso, encontra-se a lacuna para o desenvolvimento desta pesquisa, pois há algumas divergências da prática dos profissionais que são formados na área de controladoria, com o que realmente os alunos aprendem na teoria nas Instituições de Ensino Superior. Esses alunos estão cursando pós-graduação com o intuito de buscar uma profissionalização específica, no caso a controladoria, para melhorar, dessa forma, suas habilidades e competências para com o tema e, sobretudo, aumentar sua motivação para trabalhar nessa área da contabilidade.

Diversos estudos buscaram analisar a temática analisada na presente pesquisa, tais como, Siqueira e Soltelinho (2001), Martin (2002), Calijuri, Santos e Santos (2005), Santos, Castellano, Bonacim e Silva (2005), Amaral e Rodrigues (2006), Lunkes, Schnorrenberger, Gasparetto e Vicente (2009), Machado, Lunkes, Petri e Rosa (2010), Duque (2011), Lunkes, Schnorrenberger e Rosa (2013), Oro *et al.* (2013), Ferrari, Cunha, Lunkes e Borgert (2013), Araújo *et al.* (2014), Gomes *et al.* (2014), Dal Vesco, Daniel e Tarifa (2014) e Pletsch, Silva e Lavarda (2016), estudos esses que possibilitam dar suporte ao problema de pesquisa. No entanto, não foram localizados estudos com o intuito de analisar o contexto desta pesquisa em pós-graduações na área de Controladoria. Apresenta-se assim, o diferencial e uma oportunidade para a investigação dessa temática relevante no contexto contábil.

Percebe-se que as competências e habilidades necessárias para a realização de uma tarefa devem ser compreendidas e levadas em consideração, principalmente quando se trata dessa profissão que ainda encontra-se em desenvolvimento (Duque, 2011). Além disso, tendo em vista a importância desse profissional para a área contábil e a escassez de pesquisas, no que se refere a alunos de pós-graduação em controladoria, o estudo busca responder à seguinte questão: quais as motivações, habilidades e competências do *controller* na percepção de alunos que cursam pós-graduação em controladoria? Dessa forma, o objetivo desta pesquisa é analisar as motivações, habilidades e competências do *controller* na percepção de alunos que cursam pós-graduação em controladoria.

É importante que sejam observadas as motivações, bem como as habilidades e competências dos *controllers*, pois a controladoria está crescendo cada vez mais e, a partir do momento em que forem levadas em consideração essas informações, consequentemente os profissionais trarão melhores resultados para a organização. Vale ressaltar que, conforme Duque (2011), no momento que as instituições souberem o que motiva seus acadêmicos, poderão preparar os profissionais para que não atendam somente aos requisitos técnicos, mas sim, para que tenham cada vez mais habilidades e competências para auxiliar a gestão. Até por que, a organização somente conseguirá contratar o profissional que procura, se souber o perfil que atenda sua necessidade.

Mesmo que as profissões relacionadas à área contábil tenham passado por significativo avanço no Brasil, as funções do *controller* ainda não estão bem definidas dentro das organizações. Contudo, para que seja reconhecido, é preciso que esse profissional exerça influência na organização para conduzir gestores pelo melhor caminho. Sendo assim, é imprescindível que o *controller* tenha suas funções bem definidas (Dal Vesco *et al.*, 2014). Justifica-se ainda, de acordo com Oro *et al.* (2013), que sugerem analisar a percepção dos alunos sobre as habilidades e competências requeridas pelo mercado de trabalho, tendo em vista a constatação desses profissionais que atuam na controladoria.

Justifica-se, também, na visão de Baruch e Lemming (2001), pois, um curso de pós-graduação adiciona valor aos seus participantes, proporciona-lhes capacidades e competências importantes para o desenvolvimento da carreira profissional. As razões para a

realização desse curso é melhorar as perspectivas na carreira, por meio da obtenção de conhecimentos de gestão e, sobretudo, para o sucesso na vida profissional. Além disso, o ensino nos cursos de pós-graduação tem evoluído de forma acentuada, trazendo benefícios aos alunos e às empresas. A grande parte da procura se concentra nos *Master of Business Administration* (MBA), essa que foi uma criação norte-americana do início do século passado e que se expandiu para praticamente todo o mundo (Frezatti & Kassai, 2003). O tema elucidado é relevante. Ao identificar as habilidades e competências requisitadas pelo atual mercado, é possível trabalhar para desenvolvê-las, visando ao aperfeiçoamento profissional dos *controllers*, bem como à aprendizagem continuada, essencial nos dias contemporâneos. Em relação às instituições que ofertam pós-graduação, as mesmas poderão utilizar os resultados com vistas a ajustar seus cursos frente às demandas do mercado.

Este estudo contribui para uma melhor formação profissional na área, a partir da análise das motivações, habilidades e competências mencionadas pelos alunos, comparado ao perfil esperado pelo mercado de trabalho. Além disso, as contribuições podem ser teóricas e práticas, tanto para a academia quanto para a empresa, levando em consideração a percepção dos discentes da pós-graduação em controladoria.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

No referencial teórico, apresenta-se inicialmente a controladoria, conceitos e funções. Na sequência, descreve-se especificamente sobre as funções do *controller*. Além disso, evidenciam-se os estudos anteriores, que possibilitam embasar a presente pesquisa.

### 2.1 Controladoria

A importância da controladoria nas empresas vem crescendo nos últimos anos. O mercado deixou de buscar e contratar profissionais que se limitavam a transcrever informações e passou a procurar profissionais mais dinâmicos, capazes de gerar informações úteis e relevantes para ampliar o suporte à tomada de decisões empresariais (Santos *et al.*, 2005). Da mesma forma, a área da controladoria passou por diversas mudanças nos últimos anos. Evoluiu da contabilidade de custos para a contabilidade gerencial e, por fim, para a gestão estratégica de custos. Desse modo, a controladoria possibilita que a administração adapte as empresas frente às mudanças do ambiente, por meio do processo de planejamento (Bencová & Kalavská, 2009).

No ambiente moderno dos negócios, a contabilidade gerencial, que toma por base um modelo exclusivamente financeiro, não possibilita o suporte adequado à gestão da empresa no que tange à tomada de decisões. Para tanto, o modelo financeiro necessita incorporar novas dimensões, providas da controladoria, pois, quando trabalham juntos formam um quadro geral de avaliação do desempenho, que não dá apenas explicações referentes ao estado atual da empresa, mas, sim, permite projeções, bem como simulações dos cenários futuros (Martin, 2002). Nesse sentido, Oro *et al.* (2013) salientam que a partir do momento que a contabilidade se adapta a esse novo ambiente é que evolui para o conceito denominado controladoria.

De acordo com Borinelli (2006, p. 105), “controladoria é um conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional”. Destaca, ainda, que a controladoria é responsável pelo controle do processo de gestão, geração e até mesmo pelo fornecimento de informações operacionais, econômicas, financeiras e patrimoniais, para a tomada de decisões.

Como missão, a controladoria busca dar suporte à gestão das empresas, com vistas a assegurar que essa atinja os objetivos, ou seja, busca otimizar os resultados econômicos, interagindo com as demais áreas. Desse modo, a controladoria tem como objetivos: promover a eficácia organizacional, viabilizar a gestão econômica e promover a integração das áreas das empresas (Borges, Parisi, & Gil, 2005).

Nesse sentido, a controladoria detém informações em âmbito global das empresas e contribui na identificação e monitoramento dos riscos. Além disso, visa a proporcionar aos gestores instrumentos que permitem uma visão geral das aplicações de recursos, com o intuito

de verificar como as metas serão alcançadas e, assim, tomar decisões (Guimarães, Parisi, Pereira, & Weffort, 2009).

No entanto, a controladoria é uma área de estudos que carece de definições claras, bem como de conceituações, essas que incluem um conjunto básico de funções. Nesse sentido, o desenvolvimento da controladoria aconteceu a partir dos preceitos da contabilidade, visando a uma ampla função de suporte internacional, controle interno, planejamento tributário, participação na elaboração do orçamento. Passa, dessa forma, a atuar também na formulação de estratégias. Deixa de ser apenas o *controller* um profissional compilador de dados, para ser um gestor da informação voltado ao alinhamento estratégico das empresas (Lunkes, Gasparetto, & Schnorrenberger, 2010; Lunkes, Machada, Rosa, & Telles, 2011).

Segundo Oro *et al.* (2013), a controladoria é uma unidade administrativa que possui a missão de apoiar o processo de gestão da empresa. Para cumprir suas atribuições utiliza-se de diversas áreas do conhecimento humano. Desse modo, a empresa deverá contar com um profissional com habilidades e competências, para gerenciar a informação, de forma a responder aos desafios da organização.

A controladoria é responsável por estabelecer a base teórica e conceitual necessária para a construção, bem como para a manutenção dos sistemas de informações e modelo de gestão econômica, que atenda adequadamente às necessidades de informação dos administradores das empresas e, ainda, que auxilie no processo de tomada de decisão (Amaral & Rodrigues, 2006).

Frente às constantes mudanças na economia mundial, o mercado exerce maior influência, com consequências para as empresas, essas que necessitam passar por processos de adaptação nos seus sistemas de informação com vistas à manutenção da competitividade. Diante disso, a controladoria busca coordenar os sistemas de gestão e atuar nos pontos vitais das empresas (Richartz, Krüger, Lunkes, & Borgert, 2012). Contudo, a ascensão da controladoria resultou na busca por profissionais qualificados e que atendam ao perfil que é requisitado pelo mercado de trabalho. Diante disso, os cursos de pós-graduação passaram a ser mais procurados, com o intuito de desenvolver habilidades e competências necessárias para o desempenho da função de *controller*, essa que se baseia em diversificadas áreas do conhecimento.

## 2.2 Funções, Habilidades e Competências do Controller

A definição das funções é considerada um dos pontos fundamentais nos estudos relacionados à controladoria. Nesse sentido, as funções têm por objetivo orientar a atuação de determinada área do conhecimento. Contudo, há dificuldades nesse aspecto, em decorrência dos conceitos voltados ao tema, que por vezes são confusos e contraditórios na literatura (Lunkes *et al.*, 2011; Lunkes *et al.* 2013). De acordo com Granlund e Taipaleenmaki (2005), a administração espera que os *controllers* desenvolvam ativamente os processos de finanças, controle e sistemas de informações das empresas.

Nesse sentido, as funções do *controller* podem variar de acordo com o tamanho da empresa e a quantidade de gestores nessa mesma função. Quanto menos gestores, mais funções o mesmo terá (Duque, 2011). Da mesma forma, Guimarães *et al.* (2009) e Oro *et al.* (2013) salientam que se deve levar em consideração que a função do *controller* pode mudar de uma empresa para a outra, de acordo com o porte empresarial e estrutura organizacional.

Sendo assim, os profissionais de controladoria que desejam se adequar ao perfil a que as empresas esperam, para aumentar seu potencial e desempenho, devem focar na multidisciplinaridade. O *controller* deve exercer as funções de planejamento, controle, orçamento, custos, análise financeira e contábil, saber trabalhar em equipe, ter liderança e visão global, ser proativo, ter visão empresarial e boa comunicação para melhorar o desempenho do próprio profissional de controladoria (Duque, 2011).

Os *controllers* são responsáveis por uma ampla gama de funções e sua experiência crescente pode alargar as tarefas que lhe são atribuídas. Para tanto, a natureza das tarefas do *controller* torna claro que suas interações com a área gerencial desempenham papel importante na análise das empresas (Weber, 2011). Da mesma forma, Dal Vesco *et al.* (2014) salientam que, dentre outras funções, esse profissional é responsável por coordenar pessoas

para o alcance dos objetivos, ou seja, pela liderança. Para tanto, é o *controller* que deve motivar os demais colaboradores e orientá-los para o melhor caminho, para que se sintam satisfeitos, acompanhar e supervisionar os setores, desempenhar funções técnicas, operacionais e gerenciais. Além disso, os autores ressaltam que não basta apenas planejar e executar, é preciso controlar os processos de forma sutil, para que os objetivos sejam alcançados. Assim, cabe aos *controllers* o papel de orientar os gestores para a tomada de decisão (Dal Vesco *et al.*, 2014).

Lunkes *et al.* (2009) destacam que a controladoria exerce um papel central no processo de gestão e uma ampla função para o suporte informacional, planejamento tributário, controle interno, elaboração do orçamento, formulação das estratégias. Dessa forma, o *controller* passa a ser o responsável por esse processo. São três as abordagens relacionadas às funções básicas da controladoria: gestão operacional que envolve o planejamento, elaboração de relatórios e interpretação, avaliação e deliberação, administração de impostos, elaboração de relatórios e órgãos reguladores e públicos, proteção do patrimônio, e, avaliações da economia política.

A segunda abordagem refere-se à gestão econômica. Tem por função subsidiar o processo de gestão, apoiar a avaliação de desempenho e a avaliação de resultado, gerir o sistema de informações, atender aos agentes de mercado. Além disso, os *controllers* que atuam na gestão estratégica têm a função de planejamento, sistema de informações, controle, gestão de pessoas e organizacional (Lunkes *et al.*, 2009).

No que diz respeito às funções empíricas do *controller*, destaca-se a contábil, de controle, administração de impostos, interpretação e elaboração de relatórios, planejamento e controle interno. Já em relação às funções consolidadas, o *controller* é responsável pelo planejamento, controle, área contábil e elaboração de relatórios e sua devida interpretação. Por fim, as funções abordadas na literatura abrangem o controle, planejamento, sistema de informações contábil e elaboração e interpretação de relatórios (Lunkes *et al.*, 2013). Diante das funções supracitadas, destaca-se que são diversas as habilidades, competências e motivações dos *controllers* frente às empresas. Desse modo, em relação às habilidades denota-se que, conforme as pessoas sobem de cargo em uma organização, as necessidades também acabam sendo outras e, conseqüentemente, as habilidades se alteram. Para tanto, é preciso uma grande habilidade técnica, principalmente no início de carreira dos *controllers* (Duque, 2011).

Nesse sentido, as empresas contemporâneas têm experimentado pressões competitivas. São forçadas a criar mecanismos para se diferenciar e incrementar a competitividade. Diante disso, a controladoria passa a exercer um papel fundamental nesse processo de gestão, visto que possui como funções dar suporte informacional, controle interno, planejamento tributário, elaboração de orçamentos, participação na formulação de estratégias. Assim, para que o *controller* consiga atender às suas demandas, necessita contar com um conjunto de competências técnicas e pessoais (Machado *et al.*, 2010).

As competências do *controller* são consideradas um dos pontos fundamentais para qualquer estudo na área de controladoria. Contudo, tem-se encontrado dificuldades para identificar um conjunto básico de competências pessoais e profissionais na literatura (Machado *et al.*, 2010). Em relação à competência, Duque (2011) salienta que a palavra tem origem do latim *competentia* e refere-se ao indivíduo que é capaz de analisar e resolver determinado assunto, com capacidade, habilidade, aptidão e, ainda, idoneidade. Exige-se um conjunto de competências do profissional que atua na controladoria, para que consiga atender às demandas (Oro *et al.*, 2013).

De acordo com Simãozinho (2012), os profissionais de controladoria passaram a ter um papel essencial na gestão dos negócios das empresas, visto que essa área requer inovações em suas práticas. Isso tendo em vista um melhor desenvolvimento da sua capacidade de gerenciar as informações estratégicas e operacionais, e, assim, contribuir para a competitividade das empresas e apoiar a tomada de decisão das partes interessadas. O autor ainda destaca que os *controllers* são responsáveis por prover informações que suportem a tomada de decisão, pelo planejamento, bem como pela avaliação do desempenho econômico-financeiro e operacional e, ainda, serve como base para a avaliação e compensação dos gestores.

Além disso, o *controller* deve conhecer de forma ampla as atividades das empresas, de modo que consiga visualizar o desempenho e efetuar previsões futuras. Denota-se, então, que o *controller* não é responsável por uma área, mas sim possui a função de verificar as informações das empresas para os gestores tomarem as melhores decisões (Richartz *et al.*, 2012).

### 2.3 Estudos anteriores

A preocupação em verificar a percepção de alunos de Pós-Graduação em Controladoria sobre as habilidades e competências desenvolvidas no que se refere às funções do *controller* foi objeto de alguns estudos de diferentes ambientes e autores. Contudo, dentre os estudos evidenciados, poucos verificaram esse tema em cursos de pós-graduação.

No estudo de Siqueira e Soltelinho (2001) os autores objetivaram avaliar a evolução do *controller* no Brasil baseado nos anúncios publicados na seção de classificados. Selecionaram diversos anos com base nos anúncios publicados no caderno de Classificados de Domingo do Jornal do Brasil. Consideraram uma definição ampla do termo controladoria, não selecionando apenas os anúncios que procurassem *controllers*. Os resultados apontaram que a avaliação econômica é uma função necessária para o desempenho do papel de *controller*. Além disso, o interesse foi maior por profissionais com formação em ciências contábeis, economia e, em menor grau, em administração. O mercado busca profissionais com experiência, profundos conhecedores em informática, que tenham domínio de uma ou mais línguas estrangeiras, sejam habilitados a trabalhar sob pressão e em equipe, sejam comunicativos e tenham capacidade de liderar.

O estudo de Martin (2002) objetivou analisar a evolução necessária da contabilidade à controladoria, por meio de um estudo qualitativo e descritivo. Após a análise realizada dessa evolução, concluiu que o *controller* necessita ser por excelência um profissional generalista, com capacidade para entender profundamente sua empresa, bem como seu ramo de negócios. Além disso, precisa entender, manejar e criticar métodos, instrumentos de pesquisa, análise e formas de atuação de um grande número de especialistas funcionais que atuam na organização.

Calijuri *et al.* (2005) objetivaram mostrar o papel do *controller* por meio de uma pesquisa exploratória. Dessa forma, aplicaram questionários aos profissionais que ocupavam as funções de *controller*. Os resultados apontam que os *controllers* indicaram que as habilidades mais importantes para o desempenho do seu trabalho são: liderança, flexibilidade para mudanças, facilidade de relacionamento interpessoal, capacidade para implantação de novas ideias e projetos, iniciativa, conhecimento de finanças e ainda, a proatividade. Entre os cursos mais procurados por esses profissionais estão os de Ciências Contábeis e Administração de Empresas. Além disso, a maioria, isto é, 19 alunos realizaram a pós-graduação em MBA e 14 cursaram especialização em Controladoria.

Santos *et al.* (2005) desenvolveram um estudo com base nas 500 maiores empresas do Brasil, com o intuito de delinear as principais funções, atribuições, responsabilidades, habilidades e atitudes do perfil do *controller*. Os resultados indicaram que as empresas brasileiras analisadas buscam um perfil do *controller* com experiência entre 3 a 10 anos, com MBA ou especialização, formação em ciências contábeis, administração e economia, iniciativa, visão econômica, liderança e ética. Quanto às principais funções estão: implantação e supervisão do plano contábil, compilação dos custos de produção e distribuição, preparação, apresentação e supervisão de assuntos referentes a impostos, preparação e interpretação das estatísticas e relatórios para decisão administrativa, foco no orçamento global da empresa e conhecimento na área fiscal, tributária e contábil.

O estudo desenvolvido por Amaral e Rodrigues (2006) objetivou demonstrar as funções desempenhadas pelos *controllers* e o ensino da disciplina de controladoria nos programas de pós-graduação em nível de especialização em Ciências Contábeis, bem como o profissional atuante no mercado de trabalho. Elaboraram um questionário e enviaram aos coordenadores e/ou professores que ministram a disciplina de controladoria e realizaram entrevistas com profissionais que estão exercendo a função de *controller* nas empresas. Em relação ao papel do *controller* na visão dos professores, em primeiro lugar encontra-se a função de orçamento,

controle financeiro, contabilidade e custos. Já para os profissionais, as principais funções do *controller* seriam de informação, motivação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento e, ainda, a de funcionário estratégico no fornecimento de visão crítica. Assim, os resultados apontam que o curso de Ciências Contábeis pode tornar o *controller* muito técnico e sem visão de negócios.

A pesquisa de Lunkes *et al.* (2009) objetivou identificar um conjunto de funções da controladoria em manuais e obras de referência nos Estados Unidos, Alemanha e Brasil. O resultado da pesquisa, comum aos três países, foram as funções de: planejamento (87%); controle (83%); elaborar e interpretar relatórios (47%); e alimentar o sistema de informação (43%). Os resultados demonstraram que as funções mais citadas são as de planejamento (87%) e controle (83%), que o papel do *controller* possui um caráter proativo na organização. Evidencia também que a controladoria, no seu desenvolvimento, tem incorporado funções mais amplas e sistêmicas. Esse resultado revela que grande parte das preocupações da controladoria devem estar mais voltadas para o futuro da organização, ou seja, espera-se que o *controller* tenha uma postura proativa em relação à organização, e não apenas informativa.

Machado *et al.* (2010) tiveram por objetivo identificar as competências do *controller* nas 100 maiores empresas do Estado de Santa Catarina. Os achados revelaram que as competências pessoais dos *controllers* estão mais relacionadas a características como trabalhar sob pressão, ética, flexibilidade para mudanças, honestidade e integridade, iniciativa e liderança, entre outras. Já as competências profissionais estão relacionadas a características como visão estratégica e de processos, raciocínio lógico, planejamento e organização.

Diante do objetivo de analisar o atual perfil profissional de competências e habilidades exigidas pelas empresas contratantes para a função de *controller* e investigar se o perfil tem associação ao porte da empresa, à origem de capital, à hierarquia do cargo, formação acadêmica e salário ofertado pelo atual mercado de trabalho, Duque (2011) encontrou resultados que revelaram associação entre o perfil comportamental e o porte da empresa e a origem de capital, entre o perfil técnico e a hierarquia do cargo e também entre os benefícios oferecidos e o porte da empresa.

A pesquisa desenvolvida por Lunkes *et al.* (2013) objetivou identificar e analisar as principais funções da controladoria em estudos empíricos e em obras e manuais de referência. Entre as funções consolidadas em termos de obras e manuais e estudos empíricos destaca-se o planejamento, o controle, o contábil e a elaboração de relatórios e interpretação.

O estudo de Oro *et al.* (2013) analisou a aderência entre as competências e habilidades requeridas pelo mercado nacional na contratação do profissional de controladoria e a proposição para sua formação acadêmica na percepção de docentes da disciplina de controladoria. Os resultados relacionam as competências e habilidades requeridas pelo mercado nacional na contratação do profissional de controladoria e a proposição para sua formação acadêmica na percepção de docentes da disciplina de controladoria. Os autores concluíram que existe certa aderência entre o perfil desejado pelo mercado de trabalho e a proposição para a formação acadêmica do *controller*.

A partir do objetivo de identificar as funções e atribuições do *controller* solicitadas pelas empresas brasileiras no processo de recrutamento no mercado de trabalho nacional, Ferrari *et al.* (2013) revelaram que as funções solicitadas que mais se destacam são o gerenciamento da contabilidade, o controle fiscal e tributário, o planejamento estratégico e os relatórios gerenciais. Em relação às competências, as que mais se destacam são: visão global de mercado, dinamismo, liderança, proatividade e conhecimento em IFRS/ERP. Além disso, a solicitação por profissionais com formação acadêmica em contabilidade tem diminuído, e se passou a exigir o domínio de uma segunda língua. Pode-se concluir que o mercado está demandando *controllers* capazes de gerir as informações das organizações e que se destaquem pelos conhecimentos técnicos e interpessoais.

O estudo de Araújo *et al.* (2014) teve por objetivo identificar as habilidades e competências desenvolvidas em cursos de pós-graduação (*lato sensu*) com ênfase em controladoria, relacionadas com o perfil contemplado na literatura para o *controller*. Os dados foram coletados por meio de um questionário aplicado aos alunos do curso de pós-graduação em controladoria nas IES da cidade de João Pessoa - PB. Os resultados do estudo revelam

que em relação às competências mais desenvolvidas se destacam: habilidades específicas do *controller*, ou seja, financeiras, de avaliação econômica, habilidades associadas à contabilidade, procedimentos de auditoria, mensuração de riscos organizacionais, sistemas de informação contábil, consultoria e procedimentos de controle interno e, ainda, planejamento estratégico. Afirmam, ainda, que um curso de pós-graduação pode adicionar valor aos alunos, tornando-os mais preparados para enfrentar o mercado de trabalho.

A pesquisa de Gomes *et al.* (2014) teve por objetivo identificar o perfil do profissional da controladoria solicitado pelas empresas brasileiras. Os autores concluíram que o perfil solicitado para os profissionais da controladoria está mudando com o passar dos anos. Está deixando de ser uma função essencialmente contábil, para ser um profissional estratégico, participante da gestão de forma sistemática, com liderança, proatividade e capacidade analítica.

Dal Vesco *et al.* (2014) desenvolveram o estudo no segmento de Cooperativas Agropecuárias do Estado do Paraná, com vistas a identificar o perfil dos *controllers* no que tange às funções. Os resultados revelaram que 85,7% dos *controllers* possuíam formação superior no curso de ciências contábeis, os demais em administração e outros cursos. 88,9% da amostra cursaram pós-graduação em MBA (88,9%), 42,9% ocupam o cargo de gerência, 23,8% o de diretoria e 19% o de supervisão. 95% dos *controllers* exercem a função de gestão de custos, 90% a de planejamento e controle orçamentário, 90% de elaboração de relatórios gerenciais e 86% a de coordenação de fechamentos contábeis mensais. No que tange às habilidades, os resultados demonstraram que 100% dos *controllers* têm habilidade em liderança e cooperação, 86% habilidades em iniciativa e flexibilidade para mudanças, visão de futuro, persistência e persuasão e habilidades de relacionamento interpessoal e implantação de novas ideias/projetos, 81% têm conhecimento em finanças e domínio de língua estrangeira e 76% atitudes pautadas em ética.

O estudo desenvolvido por Pletsch *et al.* (2016) buscou identificar como são abordados, nos cursos de ciências contábeis, de universidades sulistas brasileiras, os conteúdos da disciplina de controladoria e as funções do *controller* no mercado de trabalho. Os resultados evidenciaram que as exigências do mercado de trabalho para o exercício da profissão contábil encontram-se situadas no processo contábil e financeiro das empresas e que a disciplina de controladoria atende a todas as exigências do mercado, além de ser a mais abrangente. As funções de controladoria: sistema de informação, planejamento e controle, destacaram-se no presente estudo e nos estudos relacionados.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o intuito de atender ao objetivo proposto, de analisar a relação entre as motivações e as habilidades e competências do *controller* na percepção de alunos de pós-graduação em controladoria, realizou-se uma pesquisa descritiva, de levantamento e com abordagem quantitativa.

O questionário foi elaborado a partir da literatura evidenciada no referencial teórico e adaptou-se o instrumento utilizado por Araújo *et al.* (2014) com perguntas fechadas em escala do tipo *Likert* de 1 a 5 e encontra-se dividido em quatro partes: Parte I: Perfil dos Respondentes, Parte II: Motivações para buscar uma pós-graduação em controladoria, Parte III: Habilidades e competências desenvolvidas na pós-graduação e Parte IV: Contribuição da pós-graduação na relação entre o conhecimento teórico e a prática. Destaca-se que esse questionário foi submetido a um teste de confiabilidade realizado por três professores doutorandos do curso de Ciências Contábeis, que verificaram o conteúdo das questões. Após a verificação, o questionário foi ajustado de acordo com as considerações.

Antes de encaminhar o questionário foi realizado contato com os responsáveis pelos cursos de pós-graduação em Controladoria das IES da amostra, ressaltando a importância deste estudo e justificando a necessidade de que os questionários retornassem respondidos. Assim, encaminhou-se o *link* dos questionários que foram elaborados no Google Docs nos meses de setembro e outubro de 2015, solicitando que enviassem para os respectivos alunos.

A população deste estudo foi selecionada por acessibilidade e compreendeu as Instituições de Ensino Superior de Santa Catarina que possuem curso de pós-graduação em Controladoria. Vale ressaltar que, são diversas as nomenclaturas para pós-graduação na área gerencial, tais como, gestão estratégica das empresas, contabilidade de custos, entre outras. Contudo, optou-se por analisar as pós-graduações que apresentavam a nomenclatura de “Controladoria”, o que permite maior comparabilidade. Entretanto, destaca-se que mesmo havendo idêntica nomenclatura, pode haver diferenças na matriz curricular, ementa, formação dos professores, dentre outros fatores, que são considerados limitações para o desenvolvimento deste estudo.

Por meio da Tabela 1 apresentam-se as Instituições de Ensino Superior, sua respectiva cidade, bem como a quantidade de alunos para os quais foi encaminhado o questionário, constituindo a população da presente pesquisa.

Tabela 1  
**População da pesquisa**

Instituição de Ensino Superior	Cidade	Alunos
Centro Universitário Barriga Verde - UNIBAVI	Orleans	23
Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí - UNIDAVI	Rio do Sul	35
Faculdade Empresarial de Chapecó - UCEFF	Chapecó	35
Universidade Comunitária Regional de Chapecó - UNOCHAPECÓ	Chapecó	31
Universidade da Região de Joinville - UNIVILLE	São Bento do Sul	24
Universidade do Oeste de Santa Catarina - UNOESC	Chapecó	45
Universidade do Oeste de Santa Catarina - UNOESC	Joaçaba	21
SEI FAI Faculdades/ Pólo UCEFF	Itapiranga	54
Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - SENAC	Concórdia	10

**Nota.** Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Nota-se, a partir do Tabela 1, que a população compreendeu 278 alunos de pós-graduação em Controladoria do Estado de Santa Catarina. Já a amostra do estudo foi composta por 58 alunos que responderam devidamente ao questionário.

No Tabela 2 apresenta-se a codificação das motivações e habilidades e competências utilizadas no instrumento de pesquisa, para facilitar o entendimento na análise dos resultados.

Tabela 2  
**Codificação das motivações e habilidades e competências do instrumento de pesquisa**

Grupos	Cod.	Questões/variáveis
<b>Motivações para cursar uma pós-graduação em controladoria</b>	M1	Melhoria das habilidades gerenciais
	M2	Perspectiva de melhorias na carreira
	M3	Perspectiva de aumento salarial
	M4	Satisfação profissional
	M5	Satisfação pessoal
	M6	Atualização profissional (capacitação)
	M7	Aquisição de novas competências
	M8	Melhoria na autoestima
	M9	Mudança de carreira
<b>Habilidades e Competências que desenvolvem ao cursar uma pós-graduação, no que se refere às funções do controller</b>	HC1	Responsável por conhecimentos de finanças
	HC2	Responsável por conhecimentos de orçamentos e avaliação econômica
	HC3	Responsável por conhecimentos de contabilidade geral
	HC4	Responsável por conhecimentos de tributária e fiscal
	HC5	Responsável por conhecimentos de custos
	HC6	Conhecimento dos princípios contábeis e legislação societária
	HC7	Habilidades de liderança e trabalho em equipe
	HC8	Capacidade de influenciar os gerentes para a tomada de decisões
	HC9	Planejamento Estratégico
	HC10	Mensuração de riscos organizacionais

Continua

Tabela 2 (continuação)

Grupos	Cod.	Questões/variáveis
Habilidades e Competências que desenvolvem ao cursar uma pós-graduação, no que se refere às funções do controller	HC11	Responsável pelos sistemas de informações gerenciais
	HC12	Conhecimentos de procedimentos de auditoria
	HC13	Consultoria
	HC14	Visão ampla e crítica das operações
	HC15	Proatividade
	HC16	Desenvolvimento e implementação de controles internos, sistemas integrados, entre outros
	HC17	Capacidade de resolver problemas e flexibilidade para mudanças
	HC18	Domínio de língua (s) estrangeira (s)
	HC19	Habilidades para trabalhar sob pressão
	HC20	Iniciativa
	HC21	Capacidade para implantação de novas ideias e projetos

**Nota.** Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Após o processo de coleta de dados, as respostas dos questionários foram tabuladas e analisadas de forma quantitativa, por meio de análise descritiva de frequências e estatística descritiva, teste de confiabilidade do instrumento de pesquisa utilizado (alfa de *Cronbach*), teste t de médias e ANOVA. Por fim, para relacionar as motivações com as habilidades e competências dos alunos de pós-graduação em Controladoria, utilizou-se o método estatístico de correlação canônica por meio do *software* estatístico StatGraphics®.

#### 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta a descrição e análise dos resultados do estudo. Inicialmente apresenta-se o perfil dos respondentes por meio de uma análise descritiva de frequências e estatística descritiva. Na sequência, o teste de confiabilidade de amostras independentes (alfa de *Cronbach*). Após, realizou-se o teste de médias a partir do teste t e ANOVA e, por fim, correlação canônica para analisar a relação entre as motivações e as habilidades e competências dos alunos. A partir da Tabela 3 apresenta-se o gênero dos respondentes.

Tabela 3  
Gênero

Gênero	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Feminino	29	50%
Masculino	29	50%
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Percebe-se na Tabela 3 que o gênero dos respondentes apresentou a mesma proporção, ou seja, metade são homens e a outra metade mulheres. Na Tabela 4 é apresentada a idade dos alunos da pós-graduação em Controladoria que responderam ao questionário.

Tabela 4  
Idade

Intervalo de Idade (anos)	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
21 – 24	28	49%
25 – 27	11	19%
28 – 30	3	5%
31 – 34	10	17%
35 – 37	3	5%
38 – 40	2	3%
41 – 44	1	2%
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Fonte: Dados da pesquisa (2014).

A partir da Tabela 4 verificou-se que a maioria dos respondentes possui idade entre 21 e 24 anos, representando 49% da amostra. Além disso, uma parcela significativa dos alunos tem entre 25 e 27 anos e 31 e 34 anos, o que perfaz 19% e 17%, respectivamente. Apenas um dos respondentes possui idade entre 41 e 44 anos. Na sequência, apresenta-se a Tabela 5, referente à área de formação.

Tabela 5  
**Área de formação (graduação)**

Área	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Administração	7	12%
Ciências Contábeis	48	82%
Outros	3	6%
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Denota-se por meio da Tabela 5 que a área de formação (graduação) que prevaleceu entre os respondentes foi a de Ciências Contábeis, contemplando 48 respondentes, isto é, 82% da amostra, seguida de Administração com 12% e, por fim, outras áreas com 6%. As outras áreas referem-se aos cursos de Economia, Logística e Sistemas de Informação. Na Tabela 6 é evidenciado há quanto tempo o aluno está formado na graduação.

Tabela 6  
**Tempo formado na graduação**

Intervalo do tempo (anos)	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
0,5 – 3	40	69%
4 – 5	3	5%
6 – 7	3	5%
8 – 9	6	10%
10 – 12	3	5%
13 – 14	1	2%
15 – 17	2	4%
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Fonte: Dados da pesquisa (2014).

O tempo de formação dos alunos respondentes, conforme a Tabela 6, foi na sua maioria o período de 6 meses (0,5 anos) a 3 anos, visto que apresentou uma frequência absoluta de 40 respondentes, o que representa 69% da amostra. Os demais respondentes estão formados na graduação de 4 a 17 anos. A partir da Tabela 7 é demonstrada a área de atuação profissional dos respondentes.

Tabela 7  
**Área de atuação profissional**

Área	Quantidade
Administrativa	9
Auditoria	2
Contábil	25
Controladoria	6
Financeira	12
Pública	2
Outras	2

**Nota.** Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Segundo os dados apresentados na Tabela 7, a maioria dos respondentes atua na área contábil, ou seja, 25 alunos. Além disso, 12 alunos atuam na área financeira, 9 na área administrativa e os demais nas áreas de auditoria, controladoria, pública e outras. A partir da Tabela 8 demonstra-se o nível da pós-graduação dos respondentes.

Tabela 8  
Nível da pós-graduação

Gênero	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Especialização	43	74%
MBA	15	26%
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Nota-se a partir da Tabela 8 que a maioria dos respondentes cursa a pós-graduação em nível de especialização, ou seja, 74%. Dos 58 alunos, apenas 15 cursam MBA. Esse resultado difere do encontrado por Calijuri *et al.* (2005), visto que a maioria dos respondentes realizou a pós-graduação em MBA, ou seja, 19 *controllers*, e 14 cursaram especialização em Controladoria.

Na sequência, por meio da Tabela 9, apresenta-se a estatística descritiva, com o mínimo, máximo, média e desvio padrão no que se refere às variáveis do perfil dos respondentes sobre Gênero, Idade, Área de formação, Tempo de formação, Área de atuação e Nível da pós-graduação dos acadêmicos.

Tabela 9  
Estatística Descritiva

Variáveis	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Gênero	1	2	1,50	0,50
Idade	21	44	<b>26,83</b>	<b>5,36</b>
Área de formação	1	3	1,22	0,53
Tempo de formação	0,5	17	3,82	4,15
Área de atuação	1	8	<b>4,26</b>	<b>1,78</b>
Nível da pós	1	2	1,26	0,44

**Nota.** Fonte: Dados da pesquisa (2014).

De acordo com os dados da Tabela 9 nota-se que a variável Idade apresentou um valor mínimo de 21 e máximo de 44. O respondente mais novo tinha 21 anos. O Tempo de formação dos alunos variou de meio ano para 17 anos. As demais variáveis, por terem sido codificadas, visto que são variáveis nominais, apresentaram o mínimo de 1 e o máximo de acordo com a codificação realizada.

Além disso, as variáveis Idade e Área de atuação profissional apresentaram valores entre os alunos da amostra, dispersos em relação a sua média, isto é, os valores estão distantes da média, o que pode ser notado a partir do desvio padrão de 5,36 e 1,78, respectivamente. As demais variáveis (Gênero, Área de formação, Tempo de formação e Nível da pós-graduação) tiveram um desvio padrão com valores baixos, entre 0,44 e 4,15, o que representa que estão próximos da média, sem dispersão.

Para verificar a confiabilidade do instrumento de pesquisa utilizado para o desenvolvimento deste estudo, realizou-se o teste de alfa de *Cronbach*, que apresentou um valor de 0,725, ou seja, uma confiabilidade de 72% referente às motivações dos respondentes para buscar uma pós-graduação em Controladoria e 0,851 sobre as habilidades e competências, isto é, 85% de confiabilidade dos dados. Conforme Corrar, Paulo e Dias Filho (2009), quanto mais próximo de 1 estiver o alfa de *Cronbach*, melhor é a confiabilidade dos dados. Hair (1998) apresenta 0,7 como sendo o valor ideal, porém, pode-se aceitar 0,6 em pesquisas exploratórias.

Após, realizou-se o teste t de médias e ANOVA com o intuito de verificar se há diferença entre o perfil dos 58 respondentes e as motivações para buscar uma pós-graduação em controladoria, habilidades e competências que desenvolvem por meio da pós-graduação, no

que se refere às funções do *controller*, e ainda, as contribuições da pós-graduação considerando a teoria e a prática. Diante disso, para as variáveis Gênero e Nível da pós-graduação aplicou-se o teste t de médias, visto que são variáveis *Dummy* e para as demais variáveis, ou seja, Idade, Área de formação, Tempo que está formado na graduação e Área de atuação profissional, aplicou-se o teste ANOVA.

A partir desses testes estatísticos, constatou-se que não há diferença de médias entre o perfil dos respondentes com as motivações, habilidades e competências, bem como, de contribuições da pós-graduação em controladoria. Verifica-se, dessa forma, que o perfil dos respondentes não altera a resposta dos acadêmicos. A seguir, apresenta-se a correlação canônica do grupo das motivações com o grupo das habilidades e competências na Tabela 10.

Tabela 10

### Correlação canônica do grupo das motivações com o grupo das habilidades e competências

Número	Autovalor	Correlação Canônica	Wilks Lambda	Chi-Quadrado	D.F	P-Value
1	0,710956	0,843182	0,00335748	236,407	189	0,0109
2	0,654893	0,809255	0,0116158	184,899	160	0,0865
3	0,574864	0,758198	0,0336586	140,747	133	0,3061
4	0,553073	0,743689	0,0791714	105,25	108	0,5570
5	0,464146	0,681282	0,177146	71,8273	85	0,8452
6	0,33155	0,575804	0,330587	45,9358	64	0,9570
7	0,293768	0,542004	0,494557	29,2198	45	0,9670
8	0,234536	0,484289	0,700276	14,7856	28	0,9806
9	0,0851611	0,291824	0,914839	3,6938	13	0,9940

Nota. Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Conforme verificado na primeira coluna da Tabela 10, nove combinações lineares diferentes puderam ser calculadas por meio da correlação canônica, visto que este é o número do conjunto de variáveis do grupo das motivações para buscar uma pós-graduação em Controladoria, menor que o conjunto de variáveis do grupo habilidades e competências que desenvolvem por meio da pós-graduação, no que se refere às funções do *controller*.

Além disso, constata-se a partir da Tabela 8 que a primeira combinação linear entre o grupo das motivações e o grupo das habilidades e competências apresentou um coeficiente de correlação de 0,843182 e um *P-Value* significativa a nível de 5%, visto que foi de 0,0109. Como um dos valores do *P-Value* é menor que 0,05 esse conjunto de variáveis apresentou uma correlação estatisticamente significativa ao nível de confiança de 95%. De acordo com Hair, Babin, Money e Samuel (2005), representa uma força de associação alta, uma vez que ficou entre +0,71 e + 0,90. Destaca-se também que nenhuma das demais combinações lineares apresentou *P-Value* significativa ao nível de 5%. Por meio da Tabela 11 apresentam-se os coeficientes para as variáveis canônicas do grupo das motivações com o grupo das habilidades e competências.

Tabela 11

### Coefficientes para as variáveis canônicas do grupo das motivações com o grupo das habilidades e competências

Número	Variáveis	Combinações lineares								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Motivações para buscar uma pós-graduação em Controladoria	M1	-0,3534	0,2286	0,04639	-0,1980	0,7436	0,08745	0,4750	0,1779	0,26529
	M2	-0,7427	0,04420	-0,08891	-0,00788	-0,4799	-0,2400	0,3869	-0,9262	0,07443
	M3	<b>0,85090</b>	0,45389	-0,3932	-0,56158	0,07773	-0,46728	0,27589	0,50403	-0,5486
	M4	-0,97768	-1,08809	-0,39020	-0,08263	0,18453	0,51768	-0,42186	0,42842	-0,0131
	M5	0,29724	1,1399	0,07269	0,05440	0,25808	-0,93668	-0,34058	0,17363	0,32669
	M6	0,24266	0,54856	-0,11525	0,46951	-0,30194	0,88175	0,08466	0,23771	-0,4013
	M7	-0,42853	-0,26020	0,84034	0,18891	0,14345	-0,40662	-0,14421	0,09907	-0,3994
	M8	-0,04676	-0,37964	0,35196	-0,36685	-0,62112	0,31767	0,14322	0,32469	0,63974
	M9	0,23855	0,31643	0,15088	-0,54648	0,12222	0,34002	-0,46130	-0,52483	-0,2234

Continua

Tabela 11 (continuação)

Número	Variáveis	Combinações lineares								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Habilidades e competências que desenvolvem por meio da pós-graduação	HC1	-0,53485	0,03655	0,23819	-0,20604	0,50726	0,38599	0,13722	-0,21960	0,38244
	HC2	0,12233	1,09162	0,09699	0,08466	-0,05043	0,12513	0,17790	-0,00521	-0,2036
	HC3	-0,44939	-0,49402	0,30481	0,13528	0,50084	0,1623	-0,84300	-0,55839	-0,3284
	HC4	0,13236	-0,47355	-0,11561	-0,78786	-0,23231	-0,69142	0,58915	0,05470	-0,1180
	HC5	-0,69883	0,21405	0,01687	0,79321	-0,28474	0,64334	-0,35863	0,05664	0,14125
	HC6	0,06505	0,08855	0,28972	-0,11836	-0,88036	-0,50895	0,26646	0,51725	0,00371
	HC7	-0,44189	-0,38671	0,10624	0,08875	-0,16974	-0,29761	-0,31085	-0,47135	0,23353
	HC8	0,38345	0,67326	0,37042	0,21020	0,01008	1,10791	0,31831	-0,43436	-0,4397
	HC9	0,33659	-0,15974	0,88738	-0,61372	0,79061	-0,02092	-0,17860	0,58611	0,28283
	HC10	-0,03065	0,11235	-0,80140	0,49697	0,34899	-0,45968	-0,24923	0,33462	-0,1816
	HC11	0,00461	-0,32815	-0,52308	-0,40148	-0,48141	-0,42019	-0,27843	-0,20392	0,30612
	HC12	-0,07203	-0,07445	0,33346	0,56218	0,15735	-0,12585	0,02705	-0,29402	0,29535
	HC13	0,21445	-0,31876	-0,31129	-0,10471	0,50746	0,48078	0,25056	-0,20291	0,02468
	HC14	<b>0,42004</b>	-0,32981	-0,06615	0,01072	0,48116	-0,29272	0,50622	0,01612	-0,3348
	HC15	-1,31573	-0,30200	-0,21841	-0,10451	0,04298	-0,40888	-0,03986	0,24504	0,27096
	HC16	-0,34396	0,61572	0,68681	0,38759	-0,13178	0,33450	0,18264	-0,31780	-0,0225
	HC17	0,34169	0,22594	-0,28223	0,27431	-0,42221	0,02001	-0,31745	0,24404	0,38564
	HC18	0,16145	-0,52635	-0,11429	-0,27947	0,18779	0,47915	-0,1651	0,56490	0,29540
	HC19	0,35533	0,21288	0,02641	-0,20148	0,14430	-0,39590	-0,31980	-0,32539	-0,0704
	HC20	-0,08159	-0,39952	-0,01784	0,25754	-0,22205	-0,26192	0,41782	-0,37560	-0,0798
	HC21	<b>0,65077</b>	0,08433	-0,44299	-0,84032	-0,28633	-0,00029	0,09173	0,39927	-0,6235

Nota. Fonte: Dados da pesquisa (2014).

A partir da Tabela 11 obtiveram-se os resultados sobre a relação entre as motivações e as habilidades e competências. Foram analisadas apenas as variáveis que apresentaram força de associação acima de moderada, conforme Hair *et al.* (2005), ou seja, acima de +0,41.

A única variável do grupo motivação que se apresentou com força de associação acima de moderada foi a variável de perspectiva de aumento salarial (M3). Teve um valor de 0,85090 e a força de associação alta, visto que a força de associação alta para Hair *et al.* (2005) vai de +0,71 a +0,90. Essa variável apresenta combinação linear com duas variáveis de habilidades e competências, isto é, visão ampla e crítica das operações (HC14) e capacidade para implantação de novas ideias e projetos (HC21).

Essa combinação indica que quanto maior é a perspectiva de aumento salarial, maior será a visão ampla e crítica das operações e a capacidade para implantação de novas ideias e projetos. Nesse sentido, o estudo desenvolvido por Martin (2002) revelou que o *controller* necessita ter capacidade de entender profundamente a empresa e o ramo de negócios em que atua.

Entretanto, de acordo com o resultado obtido, apresentado na Tabela 8, quanto maior for à perspectiva de aumento salarial, menor será a responsabilidade por conhecimentos de finanças (HC1), conhecimentos de contabilidade geral (HC3), conhecimentos de custos (HC5), habilidades de liderança e trabalho em equipe (HC7) e pro atividade (HC15).

Esses resultados demonstraram que a motivação perspectiva de aumento salarial está relacionada com algumas das habilidades e competências desenvolvidas por meio da pós-graduação, no que se refere às funções do *controller*.

Além disso, verificou-se, a partir da Tabela 8, que, quanto menor forem as motivações: perspectiva de melhorias na carreira (M2) e a satisfação profissional (M4), maiores serão as habilidades e competências: visão ampla e crítica das operações (HC14) e capacidade para implantação de novas ideias e projetos (HC21). Contudo, quanto menor forem as motivações: perspectiva de melhorias na carreira e a satisfação profissional, menores serão as responsabilidades por conhecimentos de finanças (HC1), responsabilidades por conhecimentos de contabilidade geral (HC3), responsabilidades por conhecimentos de custos (HC5), habilidades de liderança e trabalho em equipe (HC7), proatividade (HC15), ou seja, essas cinco habilidades e competências.

A partir desses resultados encontrados neste estudo, nota-se que os resultados do estudo de Siqueira e Soltelinho (2001) apontaram que o mercado busca profissionais que

sejam habilitados a trabalhar sob pressão e em equipe. Na presente pesquisa essa habilidade e competência apresentou força de associação negativa, diferente, no entanto, do resultado encontrado por esses autores.

Além disso, Siqueira e Soltelinho (2001) ressaltam que o *controller* é um profissional estratégico para fornecer uma visão crítica para a administração da empresa.

Contudo, o resultado do presente estudo vai ao encontro do de Calijuri *et al.* (2005) e Dal Vesco *et al.* (2014), que também verificaram que a habilidade mais importante para o desempenho do trabalho de um *controller* é a capacidade para implantação de novas ideias e projetos (Dal Vesco *et al.*, 2014). Porém, vai ao encontro de outras habilidades e competências, visto que apontaram a liderança (Calijuri *et al.*, 2005, Santos *et al.*, 2005, Machado *et al.*, 2010, Ferrari *et al.*, 2013, Gomes *et al.*, 2014 e Dal Vesco *et al.*, 2014), o conhecimento de finanças (Dal Vesco *et al.*, 2014) e a proatividade (Gomes *et al.*, 2014, Ferrari *et al.*, 2013), como sendo importantes. Nesta pesquisa apresentaram associação negativa com as motivações dos alunos de pós-graduação em controladoria.

Além disso, os resultados contradizem com alguns dos encontrados por Amaral e Rodrigues (2006). Na visão dos professores, o *controller* possui a função de controle financeiro, contabilidade geral e de custos (Santos *et al.*, 2005, Dal Vesco *et al.*, 2014). Entretanto, em relação à visão dos profissionais, os resultados vão ao seu encontro, uma vez que destacam que uma das principais funções do *controller* é que o funcionário deve fornecer uma visão crítica das operações (Ferrari *et al.*, 2013, Dal Vesco *et al.*, 2014).

Ainda, os resultados do estudo de Araújo *et al.* (2014) diferem da presente pesquisa, visto que esses autores revelaram que em relação às habilidades e competências mais desenvolvidas se destacam as relacionadas aos conhecimentos em finanças e contabilidade geral.

Todas as habilidades e competências que esses autores destacaram como importantes para o *controller* apresentaram força de associação negativa com as motivações analisadas no presente estudo, de acordo com as respostas dos alunos. Em relação às motivações dos alunos não se localizou qualquer estudo que tenha encontrado a relação das motivações que apresentaram força de associação tanto positiva quanto negativa com tais habilidades e competências.

## 5 CONCLUSÕES

Este estudo analisou a relação entre as motivações e as habilidades e competências do *controller* na percepção de alunos de pós-graduação em controladoria a partir de uma pesquisa descritiva, de levantamento e quantitativa. A amostra do estudo compreendeu os 58 alunos que cursam pós-graduação em controladoria no Estado de Santa Catarina e que responderam ao questionário.

Para a descrição e análise dos dados utilizou-se análise descritiva de frequências e estatística descritiva, teste de confiabilidade do instrumento de pesquisa utilizado (alfa de Cronbach), teste t de médias e ANOVA e, ainda, correlação canônica para analisar a relação entre as motivações e as habilidades e competências.

Em relação ao perfil dos respondentes, os resultados deste estudo revelaram que a metade dos respondentes eram homens e a outra metade mulheres. A maioria dos respondentes possui idade entre 21 e 24 anos. O tempo de formação dos alunos respondentes foi na sua maioria o período de seis meses a três anos. A área de formação (graduação) que prevaleceu foi a de Ciências Contábeis. A maioria dos respondentes atua na área contábil e cursa a pós-graduação em nível de especialização.

Diante dos resultados encontrados, pode-se concluir que quanto maior é a perspectiva de aumento salarial, maior será a visão ampla e crítica das operações e a capacidade para implantação de novas ideias e projetos e menor será a responsabilidade por conhecimentos de finanças, conhecimentos de contabilidade geral, conhecimentos de custos, habilidades de liderança e trabalho em equipe e proatividade.

Entretanto, quanto menor forem as motivações: perspectiva de melhorias na carreira e a satisfação profissional, maiores serão as habilidades e competências, visão ampla e crítica das

operações e capacidade para implantação de novas ideias e projetos e menores serão as responsabilidades por conhecimentos de finanças, responsabilidades por conhecimentos de contabilidade geral, responsabilidades por conhecimentos de custos, habilidades de liderança e trabalho em equipe e proatividade.

Este estudo contribui para que as IES analisadas verifiquem as motivações dos alunos para buscar uma pós-graduação em controladoria e, por meio dessas, ajustem seus cursos, pois a motivação relacionada à perspectiva de aumento salarial foi a única que apresentou força de associação positiva alta com as habilidades e competências visão ampla e crítica das operações e capacidade de implementar novas ideias e projetos, no que se refere às funções do *controller*.

Araújo *et al.* (2014) ressaltam que um curso de pós-graduação pode adicionar valor aos alunos, tornando-os mais preparados para enfrentar o mercado de trabalho. Entretanto, vale destacar que é preciso estar atento às motivações e às habilidades e competências dos alunos.

As limitações deste estudo consistem na impossibilidade da generalização dos resultados, visto que a população foi intencional e não probabilística, escolhida devido à facilidade de acesso aos respondentes. Dessa forma, os questionários não foram encaminhados a todas as IES de Santa Catarina. Além disso, outra limitação é obter todos os questionários devidamente respondidos visto que de 278 questionários encaminhados, apenas 58 retornaram respondidos. Sugere-se, para trabalhos futuros, a ampliação da população para todas as IES de Santa Catarina e/ou Brasil, visto que uma nova amostra possibilitará a utilização deste estudo para fins de comparabilidade dos resultados.

## REFERÊNCIAS

- Amaral, M. S. do, & Rodrigues, M. S. (2006). O ensino da disciplina de controladoria nos programas de pós-graduação em nível de especialização em ciências contábeis e o profissional *controller* atuante no mercado de trabalho. *Revista Enfoque: Reflexão Contábil*, 25(3), 17-28.
- Araújo, J. G. R., Callado, A. L. C., & Cavalcanti, B. S. B. (2014). Habilidades e competências do *controller*: um estudo com alunos de cursos de pós-graduação em controladoria. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 13(38), 52-64.
- Araújo, R. H. M., Souto, S. D. A. S., & de Azevedo, T. K. G. N. (2016). Características da Atuação Funcional do *Controller*: Uma Investigação Sobre o Nível de Utilização de Competências Individuais em Entidades do Setor Público. *RAGC - Revista de Auditoria Governança e Contabilidade*, 4(11), 10-26.
- Baruch, Y., & Leeming, A. (2001). The added value of MBA studies—graduates' perceptions. *Personnel Review*, 30(5), 589-602.
- Bencová, M., & Kal'avská, A. (2009). Importance of the Controllershship for the Company Performance-Software Company Experience. *E+M Ekonomie a Management*, (2), 76.
- Borges, T. N., Parisi, C., & Gil, A. D. L. (2005). O *Controller* como gestor da Tecnologia da Informação: realidade ou ficção?. *Revista de Administração Contemporânea*, 9(4), 119-140.
- Borinelli, M. L. (2006) *Estrutura Conceitual Básica de Controladoria: Sistematização a Luz da Teoria e da Práxis*. 2006. 341 f. Tese de Doutorado. Departamento de Ciências Contábeis, FEA-USP, São Paulo, SP, Brasil.
- Calijuri, M. S. S., Santos, N. M. B. F., & Santos, R. F. dos. (2005). Perfil do *controller* no contexto organizacional atual brasileiro. *Anais Congresso Brasileiro de Custos*, Florianópolis, SC, Brasil, 12.
- Corrar, L. J., Paulo, E., & Dias Filho, J. M. (2009). *Análise multivariada para os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia*. São Paulo: Atlas.

- Dal Vesco, D. G., Daniel, M. M., & Tarifa, M. R. (2014). Estudo do perfil, conhecimento, papel e atuação do *controller* em cooperativas. *Revista de Finanças Aplicadas*, 2(1), 1-31.
- Duque, C. (2011). *O perfil profissional do Controller e as funções de Controladoria: um estudo da atual necessidade do mercado de trabalho*. 105 f. 2011. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco, Brasil.
- Ferrari, M. J., Cunha, L. C., Lunkes, R. J., & Borgert, A. (2013). O perfil do *controller* sob a ótica do mercado de trabalho brasileiro. *Revista de Informação Contábil*, 7(3), 25-50.
- Frezatti, F., & Kassai, S. (2003). Estudo do impacto de um curso MBA em controladoria na evolução de seus egressos. *Revista Contabilidade & Finanças*, 14(SPE), 54-65.
- Gomes, C. V., Souza, P. de, & Lunkes, R. J. (2014). O perfil do profissional da controladoria solicitado por empresas brasileiras. *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 8(1), 34-50, 2014.
- Granlund, M., & Taipaleenmäki, J. (2005). Management control and controllership in new economy firms—a life cycle perspective. *Management Accounting Research*, 16(1), 21-57.
- Guimarães, I. C., Parisi, C., Pereira, A. C., & Weffort, E. F. J. (2009). A Importância da Controladoria na Gestão de Riscos das Empresas Não-Financeiras: um estudo da percepção de gestores de riscos e controllers. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 11(32), 260-275.
- Hair, J. F., Jr. (1998). *Multivariate data analysis with readings* (4a ed.). Uper Saddle River: Prentice Hall, 1998.
- Hair, J. F., Jr., Babin, B., Money, A. H., & Samuel, P. (2005). *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Lunkes, R. J., Gasparetto, V., & Schnorrenberger, D. (2010). Um estudo sobre as funções da controladoria. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 4(10), 106-126.
- Lunkes, R. J., Machada, A. de O., Rosa, F. S. da, & Telles, J. (2011). Funções da controladoria: Um estudo nas 100 maiores empresas do Estado de Santa Catarina. *Análise Psicológica*, 29(2), 345-361.
- Lunkes, R. J., Schnorrenberger, D., Gasparetto, V., & Vicente, E. F. R. (2009). Considerações sobre as funções da controladoria nos Estados Unidos, Alemanha e Brasil. *Revista Universo Contábil*, 5(4), 63-75.
- Lunkes, R. J., Schnorrenberger, D., & da Rosa, F. S. (2013). Funções da Controladoria: uma análise no cenário brasileiro. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 15(47), 283-299.
- Machado, A. D. O., Lunkes, R. J., Petri, S. M., & Rosa, F. S. D. (2010). Competências do *controller*: um estudo nas 100 maiores empresas de Santa Catarina. *Pensar Contábil*, 12(47), 26-34.
- Martin, N. C. (2002). Da contabilidade à controladoria: a evolução necessária. *Revista Contabilidade & Finanças*, 13(28), 7-28.
- Oro, I. M., Beuren, I. M., & Carpes, A. M. S. da. (2013). Competências e habilidades exigidas do *controller* e a proposição para sua formação acadêmica. *Contabilidade Vista & Revista*, 24(1), 15-36.
- Pletsch, C. S., Silva, A. da, & Lavarda, C. E. F. (2016). Conteúdos da disciplina de controladoria e as funções do *controller* no mercado de trabalho. *Revista Pretexto*, 17(1), 118-133.
- Richartz, F., Krüger, L. M., Lunkes, R. J., & Borgert, A. (2012). Análise curricular em controladoria e as funções do *Controller*. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 9(19), 25-39.

- Santos, R. V., Castellano, A. C. F., Bonacim, C. A. G., & Silva, L. R. V. (2005). O papel do *controller* em empresas de grande porte. *Anais de Congresso Internacional de Custos – Florianópolis, SC, Brasil*, 10.
- Simãozinho, S. D. M. (2012). *Gestão do conhecimento na área de controladoria: um estudo de caso em modelo de estrutura descentralizada*. Dissertação (Mestrado) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.
- Siqueira, J. R. M. de, & Soltelinho, W. (2001). O profissional de controladoria no mercado brasileiro: do surgimento da profissão aos dias atuais. *Revista Contabilidade & Finanças*, 12(27), 66-77.
- Weber, J. (2011). The development of controller tasks: explaining the nature of controllership and its changes. *Journal of Management Control*, 22(1), 25-46.
- Weissenberger, B. E., & Angelkort, H. (2011). Integration of financial and management accounting systems: the mediating influence of a consistent financial language on controllership effectiveness. *Management Accounting Research*, 22(3), 160-180.