

Hard and soft skills: perception of undergraduate professors about controller training

Reception of originals: 11/08/2021
Release for publication: 09/13/2022

Dayvson Ricardo Rufino da Silva
Mestre em Controladoria – UFRPE
Universidade Federal Rural de Pernambuco
Rua Dom Manoel de Medeiros, S/N
Cidade Universitária – Recife, PE – Brasil
CEP 52.171-900
E-mail: dayvsonrufino@gmail.com

Tânia Nobre Gonçalves Ferreira Amorim
Doutora em Administração – UFPB
Universidade Federal Rural de Pernambuco
Rua Dom Manoel de Medeiros, S/N
Cidade Universitária – Recife, PE – Brasil
CEP 52.171-900
E-mail: tanobre@gmail.com

Abstract

Significant changes in the labor market have been generated due to social, technological, political and economic transformations, making the scenario of organizations more competitive and complex. To remain competitive, organizations need updated management information, trained professionals and adapted to new expectations. Undergraduate courses must use educational strategies that provide holistic knowledge, with an integrative view and development of skills that boost their performance in different professional activities, with technical-scientific and market knowledge. Thus, this research aimed to investigate the technical and transversal skills taught in controller training, from the perception of teachers who teach the subjects of Controllershship and/or Management Accounting, in undergraduate courses in Accounting in Recife - PE, in view of the requirements the labor market. This is because it still seeks to know what is the profile of professional controllership today, not only in terms of what technical skills are required, but also in relation to transversal skills, this study is justified by contributing to this theme. This research is classified as exploratory and descriptive in terms of objectives, with a qualitative approach to the problem. Data collection was carried out through a survey among 37 active courses from 35 higher education institutions in Recife, Pernambuco - Brazil, using an electronic questionnaire. 48.6% of responses were obtained from the professors. The view of the professors identified that the competences most demanded by the labor market are technical and just over a third transversal. All competences listed for the professors were identified as worked in their subjects, although in different intensities, and the most cited among the technical and transversal competences were: Cost Management, Accounting and Finance, Information Management, Planning, Strategic Vision and Capacity Analytical.

Keywords: Controllershship. Controller. Hard and Soft Skills.

1. Introdução

A controladoria surgiu, nas empresas americanas, no início do século XX, com a finalidade de controlar os negócios das organizações relacionadas, subsidiárias e/ou filiais. O seu progresso foi atribuído a três motivos principais: verticalização, diversificação e expansão geográfica das organizações, sendo estes, juntamente com a descentralização da gestão, os motivos que desencadearam a necessidade de ampliação das funções de controle, segundo Beuren (2002). Na Europa, o surgimento da Controladoria está associado aos controles organizacionais que passaram a ser utilizados após a Revolução Industrial (BOUQUIN, 2011; KÜPPER, 2005; SOUZA, 2015). Já no Brasil, Martins et al. (2012) e Vogt, Degenhart e Lavarda (2017), dentre outros, associam a controladoria com as multinacionais que se instalaram no país, no início do século XX, a partir dos anos 50 e 60.

Assim, a Controladoria pode ser vista como resultado da evolução natural da prática contábil cotidiana nas empresas, com a preocupação em gerar e divulgar prioritariamente informações aos usuários (CATELLI, 2006; OLIVEIRA, 2008). Por sua vez, Barros (2018), salienta que a Controladoria como ramo do conhecimento humano tanto pode ser entendida como uma ciência autônoma ou estágio evolutivo da Ciência Contábil.

Maciel e Lima (2011) salientam que é fundamental controlar quando a finalidade é alcançar os objetivos, cabendo à controladoria avaliar se as metas definidas estão sendo cumpridas e se há dificuldades que prejudiquem o seu crescimento em alguma área. Barreto et al. (2015, p. 3) definem as atividades da Controladoria como “um conjunto de conhecimentos formados por base teórica e conceitual de ordem operacional, econômica, financeira e patrimonial”. E Diehl (2017, p. 66), por sua vez, salienta que a Controladoria “é a função organizacional responsável pelo monitoramento econômico-financeiro da organização, inclusive podendo (e muitas vezes, devendo) usar informações não-financeiras para isso”.

Mudanças variadas têm ocorrido no mercado de trabalho, devido às transformações sociais, tecnológicas, políticas e econômicas, tornando as organizações mais competitivas. Assim, para se manterem competitivas, elas necessitam de informações importantes para o processo de gestão, associadas à necessidade de profissionais capacitados e adaptados às novas expectativas. Por haver elevada complexidade das atividades da controladoria, tem aumentado o nível de atividades e competências do profissional que atua na área de controladoria, mais conhecido como *controller*. Portanto, novas estruturas foram criadas e aumentou a busca por profissionais que atendam às novas demandas, bem como agrupem outras competências associadas à sua atuação profissional, na visão de Lunkes et al. (2012).

Para a execução das funções do *controller*, de acordo com Leite, Zola e Silva (2013), são necessários conhecimentos técnicos, mas não apenas estes, porque os fatores não técnicos são de extrema importância para o desempenho das atividades, tornando o perfil pessoal importante para uma boa atuação. Crepaldi e Crepaldi (2017), por sua vez, salientam que a controladoria é uma “peça” importante para a cúpula organizacional por dar apoio ao planejamento e controle, bem como aos gestores, contribuindo com o sucesso da missão e cumprimento dos objetivos organizacionais.

As competências podem ser entendidas como um conjunto diversificado de recursos individuais e socioculturais, motivados com intencionalidade pelos sujeitos, em situação de formação ou exercício profissional, objetivando a resolução de uma determinada situação problema, uma vez que essas competências preveem a integralidade das dimensões cognitivas, emocionais e sociais, combinadas ao conhecimento teórico formal na formação de trajetórias profissionais, gradativamente mais complexas, segundo autores como Le Boterf (2008), Zarifian (2003), Cabral-Cardoso, Estevão e Silva (2006) e Marinho-Araujo (2016), dentre outros.

O desenvolvimento de competências, segundo Le Boterf (2008), se dá pelas seguintes formas básicas de aquisição de saberes: educação escolar básica, cursos de formação (profissionalizantes, graduações e pós-graduação), experiências profissionais e sociais. Conseqüentemente, como a pessoa é resultado de sua cognição, vivências passadas e experiências atuais, pondera-se que as competências adquiridas por um *controller* estão ligadas à sua trajetória pessoal e profissional.

À medida que o contexto sócio-histórico e econômico se modificou, o conceito de competência alterou-se, devido a uma maior complexidade dos processos de trabalho, requerendo aprofundamento no conhecimento científico-tecnológico e emprego de capacidades cognitivas complexas, criadas através de relações sistematizadas com o conhecimento teórico formal. Portanto, a busca por melhorias da qualidade dos produtos e de flexibilização dos processos de produção bem como de trabalho, aumentaram a competição que culminou no uso da educação e da formação acadêmica superior, como meio de incentivar ou adaptar aquisições individuais a tais exigências, conforme Araújo (2005), Marinho-Araújo (2016) e Marinho-Araújo e Rabelo (2016).

É pressuposto que, independente da área de atuação, a formação profissional deveria ser iniciada por uma sólida formação acadêmica, principalmente quando o foco é a inserção no mercado de trabalho especializado. No caso do profissional da controladoria, então, não seria diferente.

Ante ao exposto, em que as competências podem ser desenvolvidas, também, através da formação, a pesquisa que originou este estudo teve o propósito de investigar as competências técnicas e transversais propostas na formação do *controller*, a partir da percepção dos docentes que lecionam as disciplinas de Controladoria e/ou Contabilidade Gerencial, nos cursos de Graduação em Ciências Contábeis, ofertados nas Instituições de Ensino Superior em Recife, Pernambuco, Brasil.

2. Conceituação de Controladoria

A controladoria é considerada a área de suporte à empresa, possibilitando que o seu negócio seja efetuado com segurança e confiabilidade, uma vez que fornece informações de dentro e de fora da organização, com o intuito de posteriormente planejar os passos a serem seguidos para obter os resultados desejados (SILVA et al., 2019).

A história da controladoria e do *controller* então, estão ligadas ao crescimento da atividade econômica mundial, inicialmente em empresas norte-americanas. Vale ressaltar que dependendo da época e do país, esta função possui distintas nomenclaturas e atribuições, de acordo com Ferrari et al. (2013). Em termos de Brasil, não há um ponto exato que caracterize o marco para o início da Controladoria e de suas funções, segundo Lunkes e Schnorrenberger (2009), inicialmente ocupada por estrangeiros. Duque (2011) salienta que a partir da década de sessenta, surgem os primeiros anúncios no Brasil para o cargo de *controller*. Contudo, sua consolidação ocorreu a partir da década de oitenta e continua aumentando.

A contabilidade gerencial, nem sempre se adaptou bem ao ambiente moderno dos negócios, por tomar por base um modelo exclusivamente financeiro (MARTIN, 2002). Corroborando, Oro et al. (2013) apontam que a partir do momento que a contabilidade se adequa a esse novo ambiente é que progride para a concepção de controladoria.

A missão da controladoria de acordo com Borges, Parisi e Gil (2005), procura apoiar a gestão das empresas, com a perspectiva de propiciar o alcance dos objetivos, ou melhor, busca potencializar os resultados econômicos, interagindo com as demais áreas. Consequentemente, a controladoria objetiva estimular a interação das áreas das empresas. Já para Borinelli (2006), a controladoria é um conjunto de conhecimentos que consistem em bases teóricas e conceituais de ordem operacional, econômica, financeira e patrimonial, pertinentes ao controle do processo de gestão organizacional. Ou seja, é encarregada pelo controle do processo de gestão, geração e fornecimento de informações para a tomada de decisões gerenciais.

Nessa lógica, Guimarães et al. (2009) defendem que a controladoria apresenta informações em âmbito global das empresas e colabora na identificação e monitoramento dos riscos. Além do mais, pretende proporcionar aos gestores ferramentas que possibilitem uma visão global do emprego de recursos, com a finalidade de constatar como as metas serão alcançadas e, assim, tomar decisões.

Todavia, a controladoria, segundo Lunkes, Gasparetto e Schnorrenberger (2010) e Lunkes et al. (2011), é uma área de conhecimento que carece de definições claras, principalmente quando incluem um conjunto básico de funções. A evolução da controladoria sucedeu dos princípios da contabilidade, mas passou a desempenhar, também, a formulação de estratégias. Então o *controller* deixa de ser apenas um profissional compilador de dados, para se tornar um gestor de informações organizacionais, voltado para o posicionamento estratégico.

Portanto, a controladoria pode ser vista como uma área de conhecimento e também como uma unidade administrativa que possui a missão de dar suporte ao processo de gestão da empresa, salientado por Meireles (2009) e Oro, Beuren e Carpes (2013). No intuito de cumprir suas atribuições, utiliza-se precitos de diversas áreas do conhecimento humano como Administração, Economia, Estatística, Contabilidade, Informática e outras. Desta forma, a empresa precisará contar com um profissional com competências que aglutinem partes de todas essas áreas para apoiar as decisões relacionadas aos desafios organizacionais.

2.1. O profissional da controladoria: o *Controller*

De acordo com Monteiro et al. (2015), os primeiros *controllers* surgiram nos Estados Unidos. São responsáveis pela área de controladoria, para prestar informações econômicas, financeiras e gerenciais, atento às modificações e exigências externas à organização, presumindo a garantia de que as informações sejam tempestivas e pertinentes.

Entretanto, Maciel e Lima (2011) ressaltam que o *controller* é um profissional da área contábil responsável pela interação com as mais diversas áreas da organização, portanto, é indispensável que tenha um perfil flexível, amplo conhecimento, habilidades e atitudes.

Dalmacio et al. (2007), enumera as atividades essenciais atribuídas ao *controller*: gestão de custos, planejamento e controle orçamentário, elaboração de relatórios gerenciais, estudo de viabilidade de investimentos, gerenciar sistemas gerenciais, auditoria interna; entre outras. Contudo, segundo Silva et al. (2010), há certa dificuldade em se elencar as funções

que devem ser realizadas pelo *controller*, por variarem em virtude as organizações e contexto em que atuam.

Outro estudo é o de Weber (2011), que elenca dois grupos de funções para os *controllers*: Contador de Feijão e Parceiro de Negócios. O contador de feijão desenvolve as funções mais básicas como elaboração de relatórios contábeis, administração de impostos e controle interno. Já o parceiro de negócios atua mais diretamente no apoio ao processo decisório organizacional, planejamento estratégico, sistema de informações e gestão de pessoas.

Nesse sentido, Monteiro et al. (2015), corroboram, ao afirmarem que o *controller* é designado como agente de ligação entre a direção e o restante da empresa, dado que transita em diversas situações e áreas da organização, tendo que sinalizar para a cúpula organizacional as mudanças que devem ser realizadas e fazer com que sejam aceitas e compreendidas positivamente pelos colaboradores.

Assim, o perfil do *controller* ainda é tema bastante estudado. Segundo Machado, Dame e Zucatto (2009), sua formação acadêmica é em grande parte em Ciências Contábeis e Administração, mas alguns em Economia, embora outros estudos não confirmem essa realidade, identificando primazia dos contadores na posição de *controller*, como os de Oro, Beuren e Carpes (2013).

Padoveze (2011, p. 3) defende que a Controladoria é “a utilização da Ciência Contábil em toda sua plenitude”, contudo, Borinelli (2006), Maciel e Lima (2011), dentre outros, afirmam que ela faz uso de artefatos advindos de outras ciências, como Administração, Economia, Direito, Matemática, Estatística, Psicologia e Sociologia, salientando que o campo de atuação dos *controllers* exige conhecimentos de outras disciplinas, tais como Informática e Marketing.

Portanto, o *controller* busca atender ao que as empresas necessitam em termos de informações precisas que apoiem a gestão organizacional, sendo um profissional capacitado e disposto a assumir um papel de visão futura, otimista em seu resultado, com olhar crítico, construtivo e com intenção de melhoria para a organização (MONTEIRO et al., 2015).

2.2. Competências: entendimento da temática

Conhecer o conceito de competências não é uma tarefa fácil, por apresentar entendimentos diferenciados. Zarifian (2003) afirma que na competência o que se ressalta não é apenas a posse do saber, e sim, o seu uso efetivo, sob iniciativa e previsão de suas

consequências diretas. Assim, a competência está ligada a saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, engajar, assumir responsabilidades e ter visão estratégica. Dutra (2001) defende que o conhecimento, integrante das competências, é um recurso que pode e deve ser gerenciado para melhorar a performance da empresa e das pessoas. Assim, a avaliação das atitudes busca analisar o comportamento cotidiano dos indivíduos com o propósito de corroborar se estão aderentes à atuação da organização, salientam Dutra, Fleury e Ruas (2008).

Fleury e Fleury (2001; 2011) destacam que as competências podem ser vistas como traços de personalidade e ações que possibilitam ao indivíduo alcançar determinada realização ou bom desempenho. Assim, necessitam somar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo. Apresentam o conceito de competência como sendo um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), ou seja, um grupo de capacidades humanas e um estoque de recursos que o indivíduo detém que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas.

Por sua vez, Le Boterf (2008) traz o entendimento de competência, em sentido amplo, como sendo um saber em ação, que envolve uma junção de conhecimentos, habilidades e atitudes. Oliveira (2015) apresenta seu entendimento semelhante ao defender que a formação das competências é resultado de aprendizagens diversas, em especial nas esferas profissional, educacional e social, ou seja, oriundas das experiências, de certo modo concordando com Saupe et al. (2006), quando afirmam que são um conjunto de experiências obtidas pela repetição, que propicia ao profissional o domínio do saber fazer, a capacidade de tomar decisões e solucionar problemas.

Em relação ao indivíduo, a visão acerca do termo competência trazida por Le Boterf (2008) e Moreno (2006) transcorre como o resultado do cruzamento de três eixos, a formação da pessoa ou sua biografia e socialização, sua formação educacional e sua experiência profissional, podendo essas competências ser de natureza técnicas e comportamentais. Portanto, a importância desse conceito para as áreas da educação e do trabalho, se dá, pelo fato de que o esperado de um bom profissional não é apenas conhecimento teórico ou técnico sobre um assunto, mas também que saiba aplicar conhecimentos em situações da vida real, adequando-se a diferentes contextos, uma vez as competências técnicas (*hard skills*) não são mais suficientes para um bom desempenho profissional, pois a efetiva implementação se apoia, geralmente, em outras competências mais genéricas relacionadas ao mundo do trabalho.

Cabral-Cardoso, Estêvão e Silva (2006), apontam que tais competências são habitualmente denominadas de competências transversais de trabalho, ou, chamadas de competência-chave, genéricas, essenciais, *soft skills* ou transferíveis. São definidas como um conjunto de competências pessoais gerais, que são fundamentais e significativas no contexto do desempenho de distintas atividades profissionais e que possibilitem aos indivíduos terem sucesso numa ampla variedade de tarefas e ocupações. Ibrahim, Boerhannoeddin e Bakare (2017) as definem como competências não cognitivas, inatas nos indivíduos e fundamentais para um bom relacionamento interpessoal, especialmente no trabalho. Assim, Levasseur (2013) e Shakir (2009) as classificam como competências pessoais (como autoconsciência, autoconhecimento, pensamento crítico, empreendedorismo, ética, moral e solução de problemas); interpessoais/grupais (como comunicação, colaboração, trabalho em equipe, gerenciamento de informações); e organizacionais (como liderança).

As *soft skills*, ou competências transversais, são vistas como determinantes do sucesso educacional e da carreira profissional na atualidade, porque são prioritárias e relevantes para o desenvolvimento das atividades dos colaboradores (GUTMAN; SCHOON, 2013; IBRAHIM; BOERHANNODDIN; BAKARE, 2017; LAKER; POWELL, 2011).

Vale ressaltar que no modelo de gestão por competências, de acordo com Amorim e Silva (2011), a ideia de que as pessoas são simples recursos a serem alocados e gerenciados é sucedida pela ideia de que é necessário dar valor ao ser humano e entender que suas atitudes e comportamentos têm a mesma importância que os seus conhecimentos técnicos e experiências.

Tanto as competências técnicas quanto as transversais, têm o desenvolvimento relacionado aos processos de formação dos profissionais. Nesta ótica, especialmente na Europa, as instituições de ensino superior têm buscado introduzir mudanças curriculares e pedagógicas que objetivam o desenvolvimento de habilidades e atitudes que facilitem a transição para o mercado de trabalho e possibilitem o progresso na carreira, como defendem Moreno (2005) e Alpay e Walsh (2008).

Diante disso, Silva (2017), aponta que os modos de desenvolvimento das competências transversais ocorrem de três formas: integrada no currículo dos cursos, ou seja, uma abordagem comum, mas difícil de operacionalizar; Em módulos próprios, fora do currículo e específicos para o desenvolvimento destas competências, que não proporciona efetividade nos cursos e é pouco aceito pelos estudantes; Em projetos desenvolvidos no ambiente de trabalho, ou seja, uma abordagem considerada mais eficaz por parte dos empregadores, mas que não privilegia a formação acadêmica. Por sua vez, Lavrysh (2016) e

Kic-Drgas (2018), destacam a necessidade de as universidades incluírem diferentes componentes curriculares não apenas técnicos na graduação, mas também competências transversais sejam abordadas intensamente.

As organizações, reclamam ao afirmarem que muito da educação formal fornecida na graduação envolve competências que não são aplicadas no trabalho, também identificada na educação executiva, na visão de Karawejczyk (2015), Moldoveanu e Narayandas (2019), e Hoffman, Yeh e Casnocha (2019).

O presente estudo também buscou entender, na ótica da realidade profissional do mercado, se os profissionais em formação na graduação, recebem os conteúdos relativos às competências exigidas. De acordo com a pesquisa de Wiggers, Lunkes e Souza (2015) há uma relação entre funções, salários e formação acadêmica no Brasil. Em termos de *controllers*, pouco mais de um terço das vagas pedem profissionais com formação em Administração, Contabilidade ou Economia, outro terço pede formação apenas em Contabilidade e uma menor parcela pede em Administração ou Contabilidade.

Assim, é preciso entender que uma formação acadêmica para o *controller* deve ser pautada por informações e conteúdos voltados a diversos níveis decisórios, absorvendo aspectos técnicos e comportamentais, vinculada às áreas de Contabilidade, Administração, Economia, e outras interligadas, necessárias ao bom desenvolvimento organizacional.

3. Metodologia

Esta pesquisa teve o propósito de investigar quais são as competências técnicas (*hard skills*) e transversais (*soft skills*) propostas na formação do *controller*, a partir da percepção dos docentes que lecionam as disciplinas de Controladoria e/ou Contabilidade Gerencial, nos cursos de graduação em Ciências Contábeis nas IES em Recife, Pernambuco, Brasil. Quanto aos objetivos, classifica-se como exploratória e descritiva, pois de acordo com Gil (2010, p. 42) “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Quanto à abordagem, o estudo se caracteriza como qualitativo e quantitativo, que segundo Raupp e Beuren (2006), tem como objetivo destacar características utilizadas para conhecimento da natureza de um fenômeno social e, a análise dos dados foi realizada por meio da estatística descritiva.

A população da pesquisa foram os docentes das disciplinas de Contabilidade Gerencial e/ou Controladoria, presencial ou a distância, de 37 cursos de graduação em Ciências

Contábeis atuantes na cidade de Recife, funcionando em 35 Instituições de Ensino Superior. No levantamento de dados secundários realizado, os *e-mails* das coordenações foram extraídos do site do Ministério da Educação - MEC, portal e-MEC, através de um relatório avançado, no qual os filtros interpostos foram: cursos em atividade, com conceitos do curso (CC) a partir de 3, nas modalidades presencial e à distância, em iniciativas públicas e privadas.

Foi utilizado um questionário *on line* para a coleta de dados, construído em duas seções: a primeira solicitou informações do respondente como gênero, idade, formação e tempo de atuação profissional como docente; e a segunda, informações sobre a instituição, as disciplinas que leciona e quais competências são trabalhadas para a formação do *controller*.

A lista de competências apresentada aos docentes participantes, são as exigidas pelo mercado de trabalho e em proposições para a sua formação, baseadas nos estudos de Machado et al. (2010); Cardoso et al. (2013); Oro, Beuren e Carpes (2013); Araújo, Callado e Cavalcanti (2014); e Andriotti (2016). Assim, foram elencadas, adaptadas e segregadas 18 competências.

Quadro 1: Classificação das Competências do Controller

Competências Técnicas (<i>hard skills</i>)	Competências Transversais (<i>soft skills</i>)
1. Auditoria	1. Autocontrole
2. Conhecimento da Legislação	2. Capacidade Analítica
3. Contabilidade e Finanças	3. Capacidade Empreendedora
4. Controle Interno	4. Planejamento
5. Ferramentas de Controle	5. Relacionamento Interpessoal
6. Funções da Controladoria	6. Saber Ouvir Eficazmente
7. Gestão da Informação	7. Trabalho em Equipe
8. Gestão de Custos	8. Visão Estratégica
9. Papel do <i>Controller</i>	
10. Processo Decisório	

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Machado et al. (2010); Cardoso et al (2013) Oro, Beuren e Carpes (2013); Araújo, Callado e Cavalcanti (2014); Andriotti (2016).

Diante disso, no período de 7 dias em que o questionário esteve aberto, no mês de julho de 2019, obteve-se 18 respondentes, de 16 instituições participantes, que representam 45,7% do universo investigado, caracterizando assim uma amostra não probabilística ou

intencional. É importante salientar que em duas das instituições houve 2 respondentes para cada uma, e nas 14 demais, foram 1 respondente para cada instituição.

4. Resultados

Inicialmente procurou-se identificar o perfil dos docentes respondentes, com as questões sobre gênero, faixa etária, curso de graduação, curso de pós-graduação, tempo de magistério superior, atuação como *controller* e tempo de atuação.

Analisando as variáveis que compõem o perfil dos respondentes, é possível identificar a predominância do sexo masculino, acima dos 40 anos, graduados em Ciências Contábeis e não atuaram como *controller*. Pouco mais de um terço dos docentes ainda está fazendo mestrado ou doutorado, outro tanto são mestres e 5,6% são doutores. Pouco mais de um terço tem até 5 anos de magistério e outro tanto de 11 a 15 anos.

Tabela 1: Perfil dos Respondentes

Questionamento	Descrição	%
Gênero	Masculino	55,56
	Feminino	44,44
Faixa Etária	Até 30 anos	16,67
	De 31 a 40 anos	27,78
	De 41 a 50 anos	44,44
	Acima de 50 anos	11,11
Graduação	Administração	16,67
	Ciências Contábeis	77,78
	Direito	-
	Economia	11,11*
	Outras	-
Nível de Pós-graduação	Especialização/MBA - Em andamento	-
	Especialização/ MBA - Concluído	22,22
	Mestrado - Em andamento	11,11
	Mestrado - Concluído	38,89
	Doutorado - Em andamento	22,22
	Doutorado - Concluído	5,56
Tempo de Ensino	Até 5 anos	33,33
	De 6 a 10 anos	16,67
	De 11 a 15 anos	33,33
	De 16 a 25 anos	16,67
	Acima de 25 anos	-
Atuou como Controller	Sim	27,78
	Não	72,22
Tempo de Controller	Até 5 anos	80,00**
	De 6 a 10 anos	20,00**
	De 11 a 15 anos	-
	De 16 a 25 anos	-
	Acima de 25 anos	-

*11,11 (5,56+5,56) porque um dos respondentes apontou ter duas graduações

**o percentual foi com base na quantidade de respondentes que apontaram sim na questão anterior

Fonte: Elaborado pelos autores com base em dados da pesquisa

Foi realizado o seguinte questionamento aberto: “Qual a sua principal pós-graduação concluída e em qual instituição?”. Os resultados apontaram principalmente a área de Ciências Contábeis e Controladoria, na UFPE - Universidade Federal de Pernambuco e na UFRPE - Universidade Federal Rural de Pernambuco.

Na segunda seção do questionário, buscou-se investigar qual a natureza administrativa da instituição em que o docente leciona: pública ou privada. A grande maioria leciona em instituições privadas (88,89%), como era esperado, uma vez que o número de IES privadas com o curso de graduação em ciências contábeis é maciçamente maior em Recife e no Brasil.

Em termos das disciplinas, os docentes responderam que lecionam: Contabilidade Gerencial (presencial e/ou EAD) e Controladoria (presencial ou EAD) e suas respectivas cargas horárias. Identificou-se predominância em Contabilidade Gerencial – Presencial (66,67%), seguida pela de Controladoria – Presencial. Controladoria – EAD 11,11%, enquanto ninguém apontou ministrar Contabilidade Gerencial - EAD. É importante ressaltar que do total dos 18 docentes respondentes, 4 apontaram lecionar pelo menos 2 das disciplinas.

Em termos da carga horária de cada disciplina, a moda foi de 60 horas, tanto para Contabilidade Gerencial (75%) quanto para Controladoria (70%) independentemente de o modo de ensino ser presencial ou a distância.

É importante salientar que nos estudos de Oro, Beuren e Carpes (2013), a disciplina de controladoria tem sido apresentada com a carga horária de 60 horas pelas instituições, porém nos seus resultados houve maior predominância de 72 horas (57%), mas afirmam ainda que apesar das diferenças entre as cargas horárias, ambas correspondem a um semestre letivo.

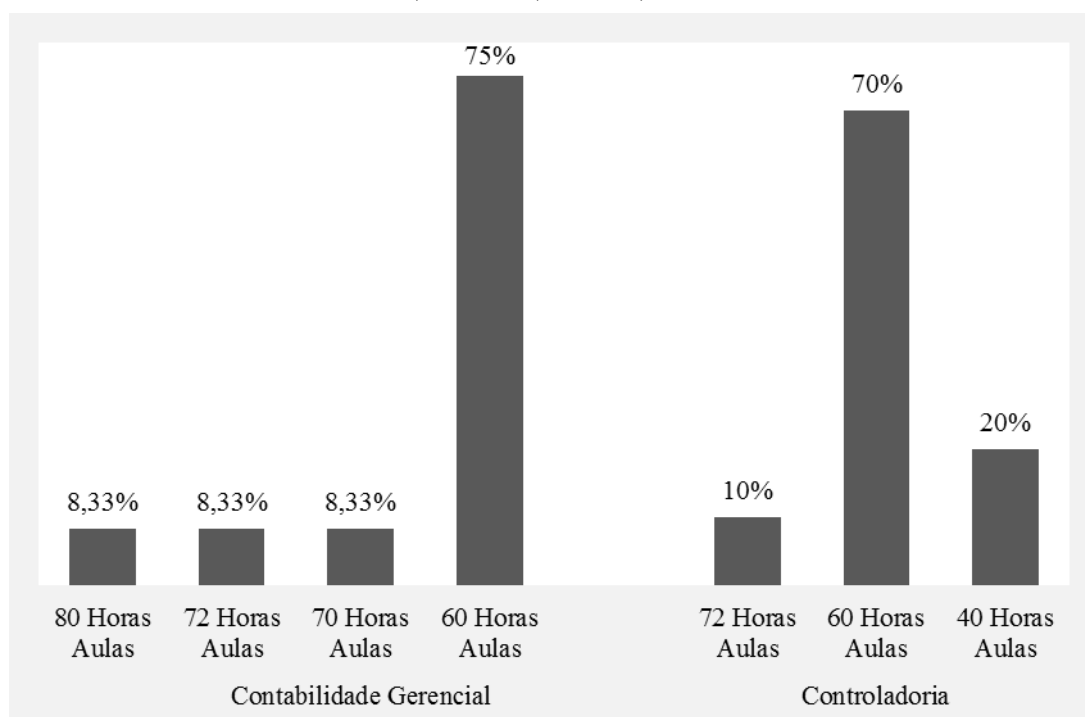


Gráfico 1: Carga Horária das Disciplinas

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da pesquisa

Em relação às competências técnicas e transversais elencadas e que os professores afirmaram desenvolver dentro das suas aulas nas disciplinas de Contabilidade Gerencial e Controladoria, a fim de contribuir com a formação do *controller* diante das que são exigidas no mercado, inicialmente foi identificado que todas foram citadas por pelo menos por um dos respondentes.

As competências técnicas mais citadas foram: Gestão de Custos (83,33%), Contabilidade e Finanças (77,78%) e Gestão da Informação (72,22%). É interessante salientar semelhanças com os estudos de Lima e Araújo (2018), em que a competência de Contabilidade e Finanças foi apontada por 59,1% dos respondentes como indispensável para o desenvolvimento profissional do *controller*.

Já na pesquisa de Araújo, Callado e Cavalcanti (2014) a competência ‘Habilidades Associadas à Contabilidade’ representa a maior média (4,29) com desvio padrão (0,55), apontada como fortemente desenvolvida na formação dos estudantes na graduação em Ciências Contábeis.

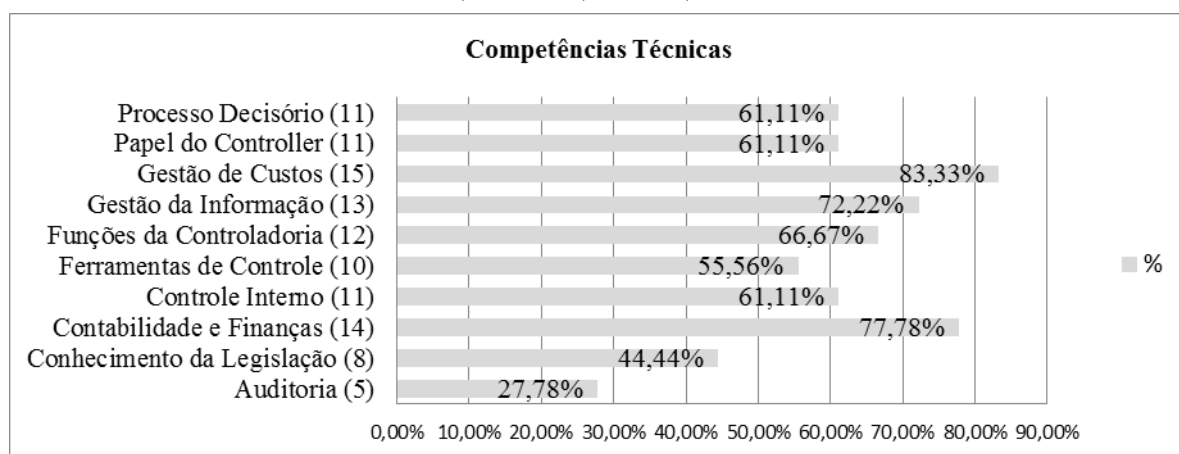


Gráfico 2: Competências Técnicas

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa

Em relação às competências transversais, as mais citadas pela maioria dos docentes foram: Planejamento (88,89%) e Visão Estratégica (83,33%). Esta constatação é interessante, uma vez que há identificação expressa entre os estudos mais atuais de que a área de atuação da controladoria está deixando de ser meramente técnica e operacional, migrando paulatinamente para a área de apoio estratégico nos processos decisórios organizacionais, a exemplo de Araújo, Callado e Cavalcante (2014), quando asseveram que a evolução da função do contador nas organizações está relacionada com o próprio desenvolvimento dos negócios, saindo de uma visão operacional e fiscalizadora, para uma visão mais gerencial. Os estudos de Lima e Araújo (2018) também apontam a competência de Visão Estratégica como indispensável para o desenvolvimento profissional do *controller*.

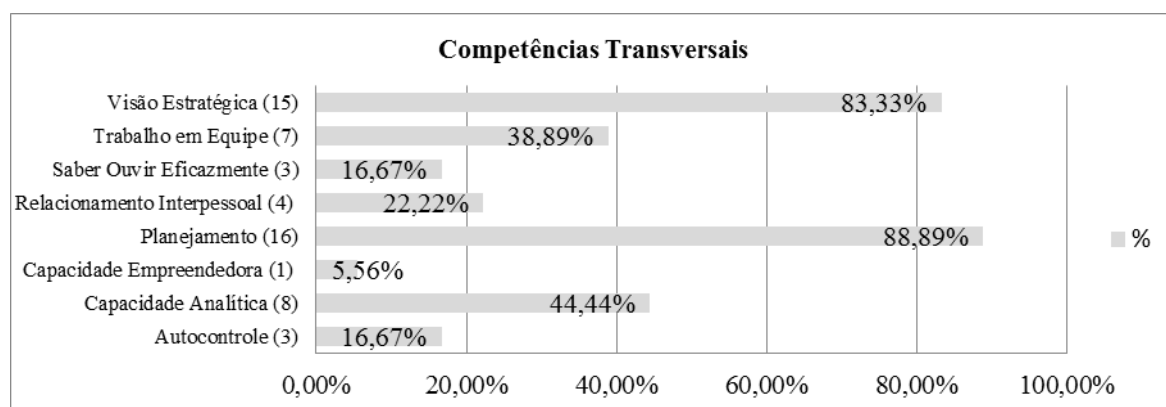


Gráfico 3: Competências Transversais

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa

Em termos da competência de Planejamento, também associada à visão estratégica, as duas mais citadas, diversos autores a citam em seus estudos como Júnior e Rocha (2008),

Lunkes e Schnorrenberger (2009) e Oliveira, Perez Jr e Silva (2011), os quais sustentam que a Controladoria deve ajudar no acompanhamento das etapas da gestão organizacional, na área contábil e fiscal, na gestão orçamentária, projeções e custos da organização. Também se destacaram as competências: capacidade analítica (44,44%) e trabalho em equipe (38,89%), salientadas nos estudos de Levasseur (2013) e Shakir (2009).

5. Considerações Finais

É pressuposto que, independente da área de atuação, a formação profissional deveria ser iniciada por uma sólida formação acadêmica, acrescida de uma atualização continuada, principalmente quando o foco é a inserção no mercado de trabalho especializado, segundo os muitos dos autores analisados para este estudo.

Grandes mudanças têm ocorrido no mercado de trabalho, devido às transformações sociais, tecnológicas, políticas e econômicas dos últimos anos, a fim de manter as organizações mais competitivas. Assim, para se manterem competitivas, necessitam de um efetivo processo de gestão, associado à necessidade de profissionais capacitados e flexíveis, para responderem às novas demandas e expectativas. Associado a isto, por haver elevada complexidade das atividades da Controladoria, tem aumentado o nível de atividades e competências exigidas ao profissional que atua na área, mais conhecido como *controller*.

O objetivo deste estudo foi investigar as competências técnicas e transversais propostas na formação do *controller*, a partir da percepção dos docentes que lecionam as disciplinas de Controladoria e/ou Contabilidade Gerencial, nos cursos de bacharelado em Ciências Contábeis no Recife, Pernambuco, Brasil, frente às exigências do mercado de trabalho. Uma vez que o mercado está cada vez mais competitivo e na observância de que há uma demanda sobre qual seria o perfil do profissional da controladoria na atualidade, não só em termos de quais competências técnicas são exigidas, mas também em relação às competências transversais, este estudo se justifica e busca contribuir nesta temática.

Os resultados obtidos no estudo ainda levam ao entendimento de uma predominância das competências técnicas (*hard skills*) na formação dos bacharéis em Ciências Contábeis, a partir do ensino das disciplinas de Controladoria e Contabilidade Gerencial, apesar das competências transversais (*soft skills*) também serem tão necessárias na atuação do *controller*.

Nesse sentido aponta-se que todas as competências elencadas para os docentes foram apontadas como trabalhadas nas suas disciplinas, embora em intensidades diversas, e as mais

citadas foram: Gestão de Custos, Contabilidade e Finanças, Gestão da Informação, Planejamento, Visão Estratégica e Capacidade Analítica.

Não se pode deixar de salientar que este estudo possui diversas limitações, dentre elas a de ter sido desenvolvido apenas na capital pernambucana, mas apesar disto, trouxe interessantes achados que se coadunam com outros estudos realizados em realidades diversas, e ao mesmo tempo, contrapõem-se a outras. Assim, sugere-se que estudos similares possam ser desenvolvidos em outras cidades e com outros cursos de bacharelado em Ciências Contábeis, a fim de se ampliar o entendimento sobre a problemática abordada da formação dos *controllers*.

6. Referências

ALPAY, E.; WALSH, E. A skills perception inventory for evaluating postgraduate transferable skills development. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, v. 33, n. 6, p. 581-598, 2008.

AMORIM, T. N. G. F.; SILVA, L. B. Gestão por competências: nuances e peculiaridades. *Revista Reuna*, v. 16, n. 1, 2011.

ANDRIOTTI, J. N. *Competências necessárias e indispensáveis na formação profissional do controller*. 2016.

ARAÚJO, C. M. M. Psicologia escolar e o desenvolvimento de competências. *Boletim Academia Paulista de Psicologia*, v. 25, n. 2, p. 73-85, 2005.

ARAÚJO, J. G. R.; CALLADO, A. L. C.; CAVALCANTI, B. S. B. Habilidades e competências do controller: um estudo com alunos de cursos de pós-graduação em controladoria. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, v. 13, n. 38, p. 52-64, 2014.

BARRETO, L. K. S.; SOUZA, L. A.; TIMENI, S. H.; SILVA, H. C. X.; SILVA, K. B. Ferramentas Estratégicas de Controladoria: Estudo de Caso Múltiplo em Cinco Escritórios de Contabilidade na Cidade de Natal, *Revista de Informação Contábil*, v. 9, n. 2, p. 77-94, 2015.

BARROS, R. M. J. B. *Percepção sobre a controladoria: evidências empíricas a partir das características dos controllers*. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Rural de Pernambuco, Programa de Pós-Graduação em Controladoria, Recife, BR-PE, 2018.

BEUREN, I. M. O papel da controladoria no processo de gestão. *Controladoria: agregando valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman, p. 15-38, 2002.

BORGES, T. N.; PARISI, C.; GIL, A. L. O Controller como gestor da Tecnologia da Informação: realidade ou ficção? *Revista de Administração Contemporânea*, v. 9, n. 4, p. 119-140, 2005.

BORINELLI, M. L. Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis. **Tese** (Doutorado). Universidade de São Paulo. 2006.

BOUQUIN, H. *Que sais-je?: les fondements du contrôle de gestion*. Paris: Presses Universitaires de France, 2011.

BRASIL. Ministério da Educação. *Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior – Cadastro e-MEC*. Disponível em: <<http://emec.mec.gov.br/>> Acesso em: 10 de jul. 2019.

CABRAL-CARDOSO, C.; ESTÊVÃO, C. V.; SILVA, P. As competências transversais dos diplomados do ensino superior–perspectiva dos empregadores e dos diplomados. *Guimarães: TecMinho*, 2006.

CALIJURI, M. S. S. Controller–o perfil atual e a necessidade do mercado de trabalho. *Revista Brasileira de Contabilidade*, n. 150, p. 37-52, 2011.

CARDOSO, R. L.; RICCIO, E. L.; NETO, O. R. M.; OYADOMARI, J. C. Entendo e explorando as competências do contador gerencial: uma análise feita pelos profissionais. *ASAA-Advances in Scientific and Applied Accounting*, v. 3, n. 3, p. 353-371, 2013.

CATELLI, A. **Controladoria**: Uma abordagem da gestão econômica – GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CREPALDI, S. A.; CREPALDI, G. S. *Contabilidade Gerencial: teoria e prática*. 8 ed. São Paulo. Atlas, 2017.

DALMACIO, F. Z.; FORMIGONI, H.; BISPO, J. S.; CALIJURI, M. S. S. Aderência entre o conceito e a prática das funções atribuídas ao *controller*: um estudo no contexto brasileiro. In: *Anais do Congresso Internacional de Custos*. 2007.

DIEHL, C. A. Contabilidade de Gestão, Contabilidade Gerencial ou Controladoria: mesmo vinho, outros rótulos ou bebidas diferentes? *Management Control Review*, v. 2, n. 2, p. 52-71, 2017.

DUQUE, C. F. O perfil profissional do *Controller* e as funções de Controladoria: um estudo da atual necessidade do mercado de trabalho. *Dissertação* (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2011.

DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. Organizadores. *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, J. S. *Gestão por competências*. São Paulo: Gente, 2001.

FERRARI, M. J.; LUNKES, R. J.; BORGERT, A.; CUNHA, L. C. O perfil do *controller* sob a ótica do mercado de trabalho nacional. *Revista de Informação Contábil*, v. 7, n. 3, p. 25-50, 2013.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências: Um Quebra-cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira*. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GUIMARÃES, I. C.; PARISI, C.; PEREIRA, A. C.; WEFFORT, E. F. J. 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-RBGN*, v. 11, n. 32, p. 260-275, 2009.

GUTMAN, L. M.; SCHOON, I. The impact of non-cognitive skills on outcomes for young people. London: *Education Empowerment Foundations*, 2013.

HOFFMAN, R.; YEH, C.; CASNOCHA, B. Learn from people, not classes. *Harvard Business Review*, v. 97, n. 2, p. 50-51, 2019.

IBRAHIM, R.; BOERHANNNOEDDIN, A.; BAKARE, K. K. The effect of soft skills and training methodology on employee performance. *European Journal of Training and Development*, v.41, n.4, p. 388-406, 2017.

JUNIOR, C. V. O.; ROCHA, J. S., Controladoria no Brasil: Um Estudo a Partir da Perspectiva dos Pesquisadores Brasileiros, *VI Simpósio de Gestão e Estratégia em Negócios*, v.6, n. 6, p 2-15, 2008.

KARAWEJCZYK, T. C. Formação gerencial: uma análise da oferta dos programas de pós-graduação lato sensu de gestão empresarial do Rio Grande do Sul. *Cadernos EBAPE*, v. 13, n.4, p. 872-893, 2015.

KIC-DRGAS, J. Development of soft skills as a part of an LSP course. *E-mentor*, v. 2, n. 74, p. 27-36, 2018.

KÜPPER, P. *Controlling: konzeption, aufgaben und instrumente*. 4. Auflage. Berlin: MSG, 2005.

LAKER, D. R.; Pow#ell, J. L. The differences between hard and soft skills and their relative impact on training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, v. 22, n.1, p. 111– 122, 2011.

LAVRYSH, Y. Soft skills acquisition through esp classes at technical university. *The Journal of Teaching English for Specific and Academic Purpose*, v.4, n.3, p. 517-525, 2016.

LE BOTERF, G. *Costruire le competenze individuali e collettive. Agire e riuscire con competenza*. Itália: Guida, 2008.

LEITE, G.; ZOLA, P.; SILVA, E. Um estudo sobre o perfil do profissional de controladoria. *In: CONGRESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA: CRIATIVIDADE E INTERATIVIDADE*, 10, 2013. Ponta Grossa. Anais... Ponta Grossa, 2013. 9 p.

LEVASSEUR, R. E. People skills: Developing soft skills - A change management perspective. *Interfaces*, v. 43, n.6, p. 556–571, 2013.

LIMA, R. J. V. S.; ARAUJO, A. O. DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS E A TRAJETÓRIA DO CONTROLLER. *Revista Mineira de Contabilidade*, v. 19, n. 3, p. 28-40, 2018.

LUNKES, R. J.; SCHNORREBERGER, D., *Controladoria: na coordenação dos sistemas de gestão*. São Paulo, Atlas, 2009.

LUNKES, R. J.; SCHNORREBERGER, D.; SOUZA, C. M.; ROSA, F. S. Análise da legitimidade sociopolítica e cognitiva da controladoria no Brasil. *Revista Contabilidade & Finanças-USP*, v. 23, n. 59, p. 89-101, 2012.

LUNKES, R. J.; SCHNORREBERGER, D.; GASPARETTO, V.; VICENTE, E. F. R. Considerações sobre as funções da controladoria nos Estados Unidos, Alemanha e Brasil. *Revista Universo Contábil*, v. 5, n. 4, p. 63-75, 2009.

LUNKES, R. J.; MACHADA, A. O.; ROSA, F. S.; TELLES, J. Funções da controladoria: Um estudo nas 100 maiores empresas do Estado de Santa Catarina. *Análise Psicológica*, v. 29, n. 2, p. 345-361, 2011.

LUNKES, R. J.; BORGERT, A.; CUNHA, L. C.; FERRARI, M. J. O perfil do controller sob a ótica do mercado de trabalho nacional. In: *CONGRESSO ANPCONT*. 2010.

LUNKES, R. J.; GASPARETTO, V.; SCHNORREBERGER, D. Um estudo sobre as funções da controladoria. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 4, n. 10, p. 106-126, 2010.

MACHADO, A. O.; LUNKEES, R. J.; PETRI, S. M.; ROSA, F. S. Competências do controller: um estudo nas 100 maiores empresas de Santa Catarina. *Pensar Contábil*, v. 12, n. 47, 2010.

MACHADO, D.; DAME, L.; ZUCATTO, L. O perfil do profissional de Controladoria. In: *CONVENÇÃO DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL 9.*, 2009, Porto Alegre. Anais... Porto Alegre, 2009.

MACIEL, L. F.; LIMA, R. A. O perfil ideal do controller nas condições que se apresentam o mercado de trabalho no Brasil. *Anais do Encontro Latino Americano de Pós-Graduação, São José dos Campos, SP, Brasil*, v. 11, p. 629-636, 2011.

MARINHO-ARAÚJO, C. M. Inovações em Psicologia Escolar: o contexto da educação superior. *Estudos de Psicologia*, v. 33, n. 2, p. 199-211, 2016.

MARINHO-ARAÚJO, C. M.; RABELO, M. L. Avaliação de perfil e de competências dos estudantes da educação superior no Brasil: a matriz de referência nas provas do Enade. *Psicologia, Educação e Cultura*, p. 9-26, 2016.

MARTIN, N. C. Da contabilidade à controladoria: a evolução necessária. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 13, n. 28, p. 7-28, 2002.

MARTINS, P. L.; BARBOSA, F. F.; MESQUITA, F. F.; SILVA, P. D.; LUCINDO, Y. S. A Importância da Controladoria na Avaliação de Desempenho, X SEGeT, 2012.

MEIRELLES, J. C. A Controladoria Como Estratégia Empresarial. *Revista Eletrônica Machado Sobrinho*. Edição 00, p. 47-56, 2009.

MOLDOVEANU, M.; NARAYANDAS, D. The future of leadership development. *Harvard Business Review*, mar./apr., p. 40-48, 2019.

MONTEIRO, E. L.; TAGAMI, M. Y.; COSTA, P. C.; GOMES, A.; LAMEU, M. A.; Lima, I. G. A Controladoria e o Controller no Processo de Gestão Organizacional. *Revista Eletrônica Gestão e Foco, Unifia*, 2015.

MORENO, M. L. R. De la evaluación a la formación de competencias genéricas: aproximación a un modelo. *Revista brasileira de orientação profissional*, v. 7, n. 2, p. 33-48, 2006.

MORENO, M. L. R. Las demandas sociales y el mercado laboral ante la integración europea del conocimiento universitario. *Cuadernos de integración europea*, v. 1, n. 2, p. 54-68, 2005.

OLIVEIRA, E. R. A formação do *Controller*: contribuição para a formação do *Controller* a partir do curso de Graduação em Ciências Contábeis. 2015. 187 f. *Dissertação* (Mestrado em Ciências Cont. Atuariais) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2015.

ORO, I. M.; BEUREN, I. M.; CARPES, A. M. S. Competências e habilidades exigidas do controller e a proposição para sua formação acadêmica. *Contabilidade Vista & Revista*, v. 24, n. 1, p. 15-36, 2013.

PADOVEZE, C. *Controladoria estratégica e operacional*. 2. ed. São Paulo: Cengage, 2011.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. *Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências*. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2006.

SAUPE, R.; BENITO, G. A. V.; WENDHAUSEN, A. L. P.; CUTOLO, L. R. A. Conceito de competência: validação por profissionais de saúde. *Saúde em Revista*, Piracicaba, v. 8, n. 18, p. 31-37, 2006.

SHAKIR, R. Soft skills at the Malaysian institutes of higher learning. *Asian Pacific Education Review*, v.10, p. 309-315, 2009.

SILVA, A. A.; NEVES, E. A.; VAZ, J. F.; CAMILOTTI, J. V. M.; MARCELINO, J. A. A Utilização da Controladoria para o gerenciamento de pequena empresa do setor industrial têxtil de Sertaneja-PR/The use of the Controller in the Management of small business in the Textile Industry in Sertaneja-PR. *ID on line Revista De Psicologia*, v. 13, n. 47, p. 175-188, 2019.

SILVA, A.; FELICIANO, C.; BRITO, C.; CASTRO, J. Competências exigidas aos profissionais de controladoria pelo mercado de trabalho. 2010. 16f. *Artigo (Graduação em Administração)* – Faculdade de Administração, Universidade de São Paulo - USP, São Paulo, 2010.

SILVA, R. S. S. As competências transversais de graduados de economia e gestão na interface universidade-mundo do trabalho. *Tese* (Doutorado) da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade do Porto, Portugal, 2017.

SIQUEIRA, J. R. M.; SOLTELINHO, W. O profissional de controladoria no mercado brasileiro: do surgimento da profissão aos dias atuais. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 12, n. 27, p. 66-77, 2001.

SOUZA, C. T. D. A evolução da Controladoria: Um estudo no Brasil. *Dissertação* (Mestrado em Ciências Econômicas) - Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de

Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2015.

VOGT, M.; DEGENHART, L.; LAVARDA, C. E. F. Motivações, Habilidades e Competências do *Controller* na Percepção de Alunos que Cursam Pós-Graduação em Controladoria. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, v. 16, n. 48, p. 105-123, 2017.

WEBER, J. The development of controller tasks: explaining the nature of controllership and its changes. *Journal of Management Control*, v. 22, n. 1, p. 25-46, 2011.

WIGGERS, N.; LUNKES, R. J.; SOUZA, P. Controller: estudo sobre a relação entre funções, salário e formação acadêmica. *Enfoque: Reflexão Contábil*, v. 34, n. 2, p. 1-14, 2015.

ZARIFIAN, P. O Modelo da Competência: Trajetória Histórica. *Desafios Atuais e Propostas*. São Paulo: Senac, 2003.