

COMPETÊNCIAS ATRIBUÍDAS AO PROFESSIONAL *CONTROLLER* ATUANTE NO SETOR PÚBLICO DO ESTADO DE PERNAMBUCO

COMPETENCES ATTRIBUTED TO THE PROFESSIONAL CONTROLLER ACTING IN THE PUBLIC SECTOR OF THE STATE OF PERNAMBUCO

Ayane Maria Gonçalves da Silva¹
Otávio Henrique Cintra Monteiro²
Adilson Celestino de Lima³

RESUMO

Este artigo tem como objetivo verificar quais as competências atribuídas ao *Controller* no setor público. Para alcançar o objetivo proposto foi aplicado um questionário (disponibilizado via e-mail ou *whatsapp*) com os profissionais atuantes nos principais órgãos públicos de controladoria do estado. O questionário foi dividido nos seguintes grupos de variáveis: perfil do *Controller*, competências operacionais, gerenciais e estratégicas, sendo obtidas, nessa aplicação, 52 respostas válidas. Após a análise descritiva dos dados referentes à distribuição de frequência do grupo de respondentes, foi realizado, através do teste estatístico não paramétrico *Kruskal-Wallis*, a verificação de relações significativas entre o perfil dos entrevistados e as competências presentes nos níveis operacionais, gerenciais e estratégicos, com margem máxima de erro de 0,05. Verificou-se, na análise de resultado, que algumas competências operacionais, gerenciais e estratégicas foram significativas a algumas variáveis de perfil do respondente, conforme detalhado na análise de resultado desse estudo e que, no tocante ao grau de concordância, os entrevistados atribuíram as competências estratégicas como as mais condizentes com o papel do *Controller* dentro da organização seguidas das competências gerenciais e operacionais, nesta ordem. Vale ressaltar que, sugere-se, para futuras pesquisas, a utilização de mais testes estatísticos, como a aplicação de regressões para verificar o sentido das diferenças significativas encontradas nesse estudo, além da inclusão, por exemplo, do porte do órgão estudado como fator que afete as exigências de perfil do *Controller*.

Palavras-chave: Competências. *Controller*. Setor Público.

ABSTRACT

This article aims to verify which competencies are attributed to the Controller in the public sector. In order to reach the proposed objective, a questionnaire (available via email or Whatsapp) was applied to professionals working in the main public regulatory agencies of the state. The questionnaire was divided into the following groups of variables: Controller profile, operational, managerial and strategic competencies. In this application, 52 valid answers were obtained. After the descriptive analysis of the data concerning the frequency distribution of the respondent group, a non-parametric *Kruskal-Wallis* statistical test was performed to verify the significant relationships between the profile of the interviewees and the competences present at the operational, managerial and with a maximum margin of error of 0.05. It was verified in the analysis of the result that some operational, managerial and strategic competences were significant to some variables of the respondent's profile, as detailed in the analysis of the result of that study and that, with respect to the degree of agreement, the interviewees attributed the competences as the ones best suited to the Controller's role within the organization followed by managerial and operational competencies, in that order. It is worth mentioning that, for future research, the use of more statistical tests, such as the application of regressions to verify the meaning of the significant differences found in this study, besides the inclusion, for example, of the size of the studied organ as a factor that affect the Controller profile requirements.

Keywords: Skills. Controller. Public sector.

¹ Mestranda em controladoria. Universidade Federal Rural de Pernambuco. E-mail:ayanegoncalves@gmail.com.

² Mestrando em controladoria. Universidade Federal Rural de Pernambuco. E-mail: coordenacaoppgc@ufrpe.br.

³ Doutor em Administração. Universidade Federal Rural de Pernambuco. E-mail: celestinolima@yahoo.com.br.

1 INTRODUÇÃO

Diante de eventos sociais e econômicos, como Revolução Industrial, desenvolvimento tecnológico e a própria globalização, as operações entre organizações aumentaram. Junto com essas mudanças, houve um aumento no nível de complexidade dentro das organizações, assim como em suas relações externas, impactando a gestão e aumentando a competitividade (Lunkes; Schnorrenberger; Gasparetto, 2010). Logo, viu-se a necessidade de criar ferramentas que venham a agir como um diferencial no mercado, de modo a aumentar a velocidade da informação disponibilizada aos gestores, assim como seu grau de utilidade.

Nesse contexto a controladoria, dentro do ambiente organizacional, é vista como um meio que possibilita as empresas dispor de informações mais rápidas, oriundas de um processo de gestão pautado no planejamento de metas e sua execução, assim como no controle e na avaliação do desempenho de toda a organização de modo a maximizar os resultados, sendo, o profissional responsável por atuar nessa área, denominado de *Controller*.

De acordo com Mosimann; Fisch (1999) “a controladoria, assim como todas as áreas de responsabilidade de uma empresa, deve esforçar-se para garantir o cumprimento da missão e a continuidade da organização”. Para Borinelli (2006), no desenvolvimento da Estrutura Conceitual Básica (ECB) aplicada à controladoria, a controladoria é uma ciência cujo objeto é as organizações e seu objetivo, de estudo, é disponibilizar informações que sejam úteis para a gestão no processo decisório.

Em base disso, e analisando sua importância para gestão e tomada de decisão, cabe ao *Controller* possuir um conjunto de habilidades e competências que o permitam executar essa função com eficiência e eficácia, além de possibilitar que esse profissional possua uma visão holística do negócio e esteja preparado para lidar com as nuances econômico-financeira da entidade.

No entanto, devido a essa área de conhecimento ainda encontrar-se num processo de institucionalização dentro da academia, não há, até o momento, na literatura, um consenso quanto às habilidades e competências que esse profissional deve possuir, assim como sua posição no organograma da empresa (sendo de linha ou staff) e sua efetiva atuação nos níveis operacional, tático (gerencial) e estratégico da entidade.

Na área pública mudanças como a lei de responsabilidade fiscal (LRF n° 101/00) e a lei de acesso à informação (LAI n° 12.527/11) intensificaram a necessidade de se construir uma gestão dos recursos públicos de forma mais clara e transparente, trazendo, em seu escopo, conceitos como as práticas de *accountability* e a própria governança corporativa.

Logo, para se cumprir as diretrizes constantes nos instrumentos de planejamento multidimensional brasileiro (PPA- Plano Plurianual, LDO- Lei de Diretrizes Orçamentárias e a LOA- Lei Orçamentária Anual), a forma de controle adotado na gestão pública deve ser eficaz, além de haver um alinhamento entre a organização e seus sistemas intrínsecos.

Nesse ambiente a controladoria é visto como um meio de tornar o gerenciamento desses recursos mais efetivo, além de possibilitar uma minimização de conflitos de interesses entre as vontades dos representantes do povo e a população. Para Peixe (2002), a controladoria governamental serve como órgão de coordenação e controle de cúpula administrativa, assessorando e evidenciando os eventos que colocam em risco e/ou reduzem a eficiência da administração.

Diante do exposto, emerge como questão problema para a pesquisa: Quais as competências atribuídas ao *Controller* atuantes no setor público? Utilizou-se para responder a pergunta, a análise de perfil do *Controller* e as suas correlações entre as competências do profissional pesquisadas na literatura.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Inicia-se o referencial teórico pela competência profissional.

2.1 Competências profissionais

Bomfim (2012) destaca que o estudo da competência profissional permite o avanço para o desenvolvimento do conhecimento, das habilidades e das atitudes, visando um aumento de produtividade e qualidade no trabalho. Da mesma forma, Godoy; D'Amelio (2012) explicam e ressaltam que a orientação para os estudos nacionais aborda a noção de competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que compõem as capacidades das pessoas para a entrega dos resultados desejados. Brandão; Borges-Andrade (2007) ainda salienta que os elementos de conhecimento, habilidades e atitudes se complementam na constituição da competência profissional e são considerados propriedades disposicionais da pessoa. Tem-se, na Figura 1 a Relação dos elementos da competência, um mapa cognitivo contendo os componentes da competência profissional, na percepção de Bomfim (2012).

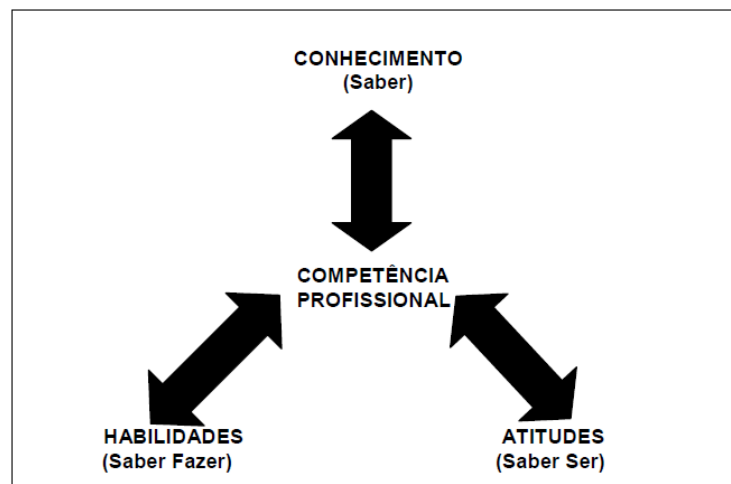


Figura 1 - Relação dos elementos da competência
Fonte: Bomfim (2012)

Saupe (2006, *apud* Bomfim, 2012), semelhante a Brandão; Borges-Andrade (2007), também estabelece uma definição conceitual sobre os elementos ou dimensões da competência profissional, conforme se evidencia de forma consolidada na Tabela 1.

Elemento	Conceito	Autor
Conhecimento	Uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, acumulada ao longo da vida que impacta no julgamento e comportamento da pessoa a respeito do que se deve fazer e a razão para se fazer determinada ação.	Brandão; Borges-Andrade (2007)
	Conjunto de informações obtido por meio de leitura que possibilitam ao profissional o domínio do <i>saber</i> e a capacidade de tomar decisões e solucionar problemas.	Saupe (2006, p.33)

Habilidades	O uso produtivo do conhecimento acumulado na resolução de problemas por meio de processos mentais de organização e reorganização de informações a respeito de como realizar determinada ação.	Brandão; Borges-Andrade (2007)
	Conjunto de experiências obtidas por repetições que fornecem ao profissional o domínio do <i>saber fazer</i> e a capacidade de tomar decisões e solucionar problemas.	Saupe (2006, p.33)
Atitudes	Propriedade que influencia em certa medida o comportamento em relação às pessoas aos objetos e aos eventos. É um elemento que se relaciona a aspectos sociais e afetivos ao trabalho que determinam a escolha de um curso de ação pessoal.	Brandão e Borges-Andrade (2007)
	Conjunto de comportamentos adquiridos pela observação que confere ao profissional o domínio ético e afetivo de um <i>saber ser</i> e <i>saber conviver</i> , além da capacidade de tomar decisões e solucionar problemas.	Saupe (2006, p.33)

Tabela 1 - Elementos da competência individual

Fonte: Próprios autores

No entendimento de Godoy; D'Amelio (2012), a competência não pode ser considerada como um estágio ou qualificação de um estoque acumulado do conjunto de seus elementos. Ela é reconhecida no momento da exigência de ações concretas e específicas que a pessoa deve realizar. Logo, a competência se aperfeiçoa e se transforma conforme a experiência e vivência que cada situação encontrada exige para atender a necessidades.

Para Picchiali (2010), recentemente o conceito de competência exige ser mais abrangente, ao passo que o entendimento não deve se restringir somente às fronteiras do ambiente de trabalho. Além disso, a evolução do mundo do trabalho é caracterizada por flexibilidade, incertezas, transitoriedade e transversalidade, fatores contribuintes na formação de um conceito mais dinâmico. Assim, no contexto individual, a competência que incluem conhecimentos, habilidades e comportamentos ligados diretamente ao desempenho; um conjunto de capacidades humanas aliadas ao conceito de entrega que justificam a alta performance.

De acordo com Fleury; Fleury (2001), conforme se destaca na Figura 2, a competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.



Figura 2 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização

Fonte: Fleury; Fleury (2001)

Os autores Brandão; Borges-Andrade (2007) explicam que atualmente a competência profissional pode ser explicada como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, utilizadas como insumo para um desempenho. Isso, para a geração de valor social e econômico. No processo de criação de valor social e econômico, são empreendidas ações que podem ser traduzidas de forma mais abrangente de competências profissionais (Fleury; Fleury, 2001). Observa-se na Tabela 2, a evidenciação dessas competências na percepção de Fleury; Fleury (2001).

Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Tabela 2 - Competências profissionais
Fonte: Fleury; Fleury (2001)

Seguindo a mesma linha de Fleury; Fleury (2001), para Paiva; Melo (2008) a competência vai além da simples qualificação. É necessária a realização de uma manifestação prática em um determinado contexto. Ou seja, o indivíduo deve ser capaz de assumir iniciativas, ser responsável e reconhecido pelos outros em um ambiente profissional, enquadrado em uma prática social. Assim, os autores propõem um conceito mais abrangente para competência profissional:

Mobilização de forma particular pelo profissional na sua ação produtiva de um conjunto de saberes de naturezas diferenciadas (que formam as competências intelectual, técnico-funcionais, comportamentais, éticas e políticas) de maneira a gerar resultados reconhecidos, individual (pessoal), coletiva (profissional), econômica (organização) e socialmente (sociedade). (PAIVA; MELO, 2008, p. 11).

2.2 Perfil do *controller* e suas competências

Conforme Borinelli (2006) a controladoria é uma ciência, em formação, que possui como objeto de estudo as organizações e como objetivo a disponibilização de informações úteis, de modo a auxiliar a gestão na tomada de decisão eficiente e eficaz. O profissional que atua nessa ciência é denominado de *Controller*.

O surgimento dessa profissão ocorreu nos anos 1960, mas ao longo do tempo sofreu mudanças significativas quanto ao seu papel, função e por consequência ao perfil desse profissional no mercado de trabalho. Inicialmente essa função era restritamente atrelada à elaboração dos demonstrativos contábeis, no entanto, atualmente, é responsável, de forma

direta ou indireta, por todas as etapas do processo de gestão (planejamento, orçamento, execução, controle, medidas corretivas e avaliação de desempenho).

Para Ribeiro et al. (2008), é importante atentar-se ao perfil do *Controller*, visto que esse profissional deve ser detentor de conhecimentos, habilidades e qualificações, de modo a auxiliar no planejamento e no controle dentro do processo de gestão. Já Oliveira; Perez Jr.; Silva (2008) ressaltam, dentre as qualidades do *Controller*, a visão de negócios, ou seja, sua capacidade de visualizar holisticamente a organização.

Oliveira; Perez Jr.; Silva (2008) apontam, também, os seguintes conhecimentos exigidos para a execução da função de *Controller*: Contabilidade e finanças; Sistemas de Informações gerenciais; Tecnologia de informação; Aspectos legais do negócio e visão empresarial; Métodos quantitativos; e Processos informatizados da produção de bens e serviços.

Para Siqueira; Soltelinho (2001) o mercado de trabalho exige do *Controller* ampla bagagem profissional, profundos conhecimentos em informática, domínio de uma ou mais línguas estrangeiras, liderança, poder de comunicação e habilidades para trabalhar sob pressão e em equipe. De acordo com Araujo; Souto; Azevedo (2016, p.13), o *Controller* é delimitado como o profissional que detém,

... conhecimentos técnicos de contabilidade (nível operacional), mas que imprescindivelmente deve ter amplos conhecimentos de negócios (nível gerencial), assim como, também lhe são exigidas competências para que se relacione com os diversos agentes de interesse na organização, buscando orientar a consecução dos objetivos organizacionais, através da coordenação do sistema de controle interno, nível estratégico (ARAUJO; SOUTO; AZEVEDO, 2016, p.13).

Visto essa delimitação do *Controller* como profissional supracitada, Araujo; Souto; Azevedo (2016) propuseram o agrupamento dessas competências em três níveis, quais sejam: Operacional, Gerencial e Estratégico, de modo a verificar amplamente as competências atribuídas a esse profissional no exercício de suas funções.

Vale ressaltar que a construção nos níveis operacional, gerencial e estratégico, verificou-se, na literatura, as funções e as competências atribuídas ao *Controller*, com base nos trabalhos de Siqueira; Soltelinho (2001), Calijuri; Santos; Santos (2005), Borinelli (2006), Teles *et al.* (2012), Galera; Ferreira; Goulart (2013), Ferrari et al. (2013), Araújo; Callado; Cavalcanti (2014), dentre outros, ver Tabela 3.

Competência de nível operacional	Competência de nível gerencial	Competência de nível estratégico
Conhecimento na área financeira;	Interage bem com as pessoas;	Promove ações de interação da empresa com o ambiente;
Conhecimento na área contábil;	Possui liderança e sabe gerir pessoas;	Tem capacidade de tomar decisão com imparcialidade;
Conhecimento na área fiscal/tributária;	Tem flexibilidade nas relações interpessoais;	Pensa e age estrategicamente;
Conhecimento na área de Tecnologia da Informação (TI);	Sabe formar equipes cooperativas e comprometidas;	Sabe organizar o tempo para realizar diversas atividades;
Conhecimento na área de recursos humanos;	Estimula o aprendizado da equipe;	Busca melhoria continua dos processos em que participa;

Conhecimento na área comercial/produção;	Tem integridade e confiança;	Tem foco na qualidade (eficiência) em todas as decisões que toma;
Elabora diretrizes de controles internos;	Sabe trabalhar em equipe;	Tem orientação para resultados (eficácia);
Elabora o orçamento anual (Budget);	Comunica-se oralmente com clareza e objetividade;	Tem orientação para cliente/fornecedor (efetividade)
Gerencia indicadores de desempenho;	Escreve com clareza e objetividade;	Interage com os prestadores de serviços/terceirizados;
Supervisiona as atividades nas áreas de custos;	Sabe negociar com pessoas;	É criativo para solucionar problemas organizacionais;
Fornecer os dados contábeis oportunos e precisos;	Tem capacidades de prever e solucionar problemas interpessoais;	Relaciona-se com outras empresas parceiras e associações;
Supervisiona o funcionamento de todos os setores da organização;	É persistente e não desiste frente aos obstáculos;	Realiza o acompanhamento técnico dos projetos;
Supervisiona a contabilidade;	Tem postura proativa e realizadora;	Faz a análise de risco organizacional;
Fornecer suporte informacional a gestão organizacional;	Busca o autodesenvolvimento;	Realiza a gestão de contratos;
Elabora relatórios gerenciais;	Tem capacidade de autocrítica;	Age com responsabilidade socioambiental;
Assessoria a cúpula administrativa;	Sabe ouvir os outros;	Tem preocupação com segurança e saúde na organização;
Realiza análise de custos;	Tem controle emocional;	Busca inovação organizacional (Pesquisa & Desenvolvimento);
Realiza análise de índices contábeis;	Adapta-se às mudanças e novas situações;	
Elabora o planejamento financeiro organizacional;	Gerencia conflitos no ambiente de trabalho.	
Age como consultor interno em todas as áreas da organização.		

Tabela 3- Funções e Competências do *Controller*
Fonte: Araujo; Souto; Azevedo (2016), adaptado

O *Controller*, nesse contexto, deve ser dotado de competências operacionais, gerenciais e estratégicas, que o possibilitem ter uma visão ampla e holística da organização. Vale ressaltar que essas categorias de competências, em comento, foram utilizadas para a fase de coleta e análise dos dados da pesquisa, conforme se evidencia na metodologia desse trabalho.

3 MÉTODO

A pesquisa pode ser classificada como descritiva por demonstrar os fatos e fenômenos de uma determinada realidade (Gerhardt; Silveira, 2009). No entendimento, Gil (2008), uma pesquisa descritiva tem como objetivo principal de estudar as características de um grupo, indo além da simples identificação da existência de relações de variáveis, podendo determinar a natureza da relação. Assim, o grupo selecionado, tendo o fator principal o critério de acessibilidade, são os profissionais que atuam nas Controladorias de entes do setor público pernambucano como:

- a) Controladoria Geral de Pernambuco;
- b) Controladoria Geral de Jaboatão dos Guararapes;
- c) Controladoria Geral de Recife;
Controladoria Geral de Petrolina;
- d) Controladoria Geral de Olinda;
- e) Controladoria do Ministério Público de Pernambuco;

O estudo pode ser classificado também como quantitativo. Isso, por considerar que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las (Silva; Menezes, 2005). Assim, conforme Prodanov; Freitas (2013), uma pesquisa quantitativa ajuda na criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou das atitudes dos indivíduos.

Para tanto, foi realizado um levantamento (*survey*), por meio de questionário eletrônico, criado pelo *googledocs*, para, conforme entendimento de Chemin (2015), proceder na realização de uma interrogação direta das pessoas, para que se conheçam informações sobre o assunto estudado. Logo, a pesquisa busca identificar o grau de concordância dos profissionais que atuam em setores de Controladoria no Setor Público sobre as competências do *Controller*.

O questionário foi dividido em quatro partes. A primeira se relaciona às características dos respondentes. As outras três partes relacionam, respectivamente, proposições sobre as competências operacionais, gerenciais e estratégicas do *Controller*, conforme entendimento de Araujo; Souto; Azevedo (2016). Essas proposições foram postas a fim de identificar o grau de concordância dos respondentes sobre as competências por meio da escala Likert (discorda totalmente, discorda, indiferente, concorda e concorda totalmente).

O questionário eletrônico foi enviado por meio de e-mail e *Whatsapp* aos respondentes, independentemente do grau hierárquico de subordinação dos profissionais nos setores. O prazo para respostas foi de oito dias, correspondendo o período entre 11/12/2017 a 18/12/2017. Os dados obtidos foram tratados por meio do aplicativo Excel e as análises estatísticas foram feitas no software Statistica, mediante técnica não paramétrica de *Kruskal-Wallis*. Esse teste serve “[...] para testar se três ou mais amostras independentes foram extraídas de populações com medias iguais”. (Stevenson, 1981).

Logo, considerando o grau de concordância de 1 a 5 (equivalente a discordo totalmente a concordo totalmente), é feita uma média para verificar se as competências elencadas no questionário têm alto nível de concordância. Quanto mais próximo de 5, maior o grau de concordância. Além disso, para verificar se há relações significativas entre as competências do *Controller* (operacional, gerencial e estratégica) e as características de perfil desse profissional (sexo, faixa etária, nível de escolaridade, experiência na função de *Controller*, cargo de assessoria/direção e nível hierárquico), utilizou o teste não-paramétrico

Kruskal-Wallis. Vale salientar que o nível de erro máximo utilizado, com base na literatura, foi estabelecido de 0,05 para o teste.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Iniciam-se os resultados e discussão pela análise do perfil dos respondentes.

4.1 Análises dos perfis dos respondentes

Com base nos questionários enviados as Controladorias no setor público, retornaram 52 respostas, conforme a Tabela 4.

Órgãos	Qtd	%
Controladoria Geral de Pernambuco	36	69,2%
Controladoria Geral de Jaboatão dos Guararapes	9	17,3%
Controladoria Geral de Recife	4	7,7%
Controladoria Geral de Petrolina	3	5,8%
Total Geral	52	100%

Tabela 4 - Quantitativo de respondentes por órgão
Fonte: Dados da pesquisa

No que tange ao sexo dos respondentes, foi identificado que 37% são do sexo feminino e 63% do sexo masculino. Quanto à faixa etária, observa-se na Tabela 5, Quantitativo de respondentes por faixa etária, que há predominância de respondentes entre 26 a 41 anos (Tabela 5).

Faixa Etária	Qtd	%
De 26 a 33 anos	19	37%
De 34 a 41 anos	21	40%
De 42 a 49 anos	6	12%
Acima de 49 anos	6	12%
Total Geral	52	100%

Tabela 5- Quantitativo de respondentes por faixa etária
Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à escolaridade, constatou-se que 87% dos respondentes têm nível de pós-graduação e 13% nível Superior. Isso significa que os profissionais que atuam nos órgãos de controladoria são qualificados. Tanto em tempo de atuação no setor público quanto na área de controle, foi visto que predomina profissionais com menos de 16 anos de serviço, conforme a Tabela 6.

Tempo	Setor Público		Controle	
	Qtd	%	Qtd	%
Menos de 5 anos	16	31%	31	60%
De 5 a 15 anos	32	62%	20	38%
De 16 a 26 anos	2	4%	1	2%
De 27 a 37 anos	2	4%	0	0%
Total Geral	52	100%	52	100%

Tabela 6- Quantitativo de respondentes por tempo de serviço no setor público e controle
Fonte: Dados da pesquisa

Do total de respondentes, 62% afirmaram que não ocupam posições de assessoramento e direção. Complementarmente, 38% responderam que ocupam essas posições. Já no que se refere à posição hierárquica em níveis organizacionais, é possível observar uma heterogeneidade nas respostas, conforme percepção dos respondentes, vista na Tabela 7.

Nível Hierárquico	Qtd	%
Operacional	20	38%
Tático	21	40%
Estratégico	11	21%
Total Geral	52	100%

Tabela 7- Quantitativo de respondentes por nível hierárquico
Fonte: Dados da pesquisa

4.2 Análise das competências operacionais

Conforme se evidencia na Tabela 8, o grau de concordância dos respondentes com as assertivas propostas é, em geral, alto (concordância em relação às competências superior a 3). Percebe-se, com isso, que essas competências, na percepção dos entrevistados, correspondem, de fato, ao conjunto de atividades operacionais que venham a compor o perfil do *Controller* no setor público.

Competências Operacionais	Grau de Concordância (Média)	Kruskal-Wallis test: H (p-value)						
		Sexo	Faixa Etária	Escolaridade	Exp. Setor Público	Exp. em Controle	Cargo de Ass. e Direção	Nível Hierárquico
Conhecimento na área	4,31	0,1579	0,0885	0,5261	0,1994	0,1196	0,4028	0,5542

financeira								
Conhecimento na área contábil	4,19	0,0651	0,7385	0,8693	0,3672	0,8521	0,9331	0,6724
Conhecimento na área fiscal/tributária	4,06	0,1883	0,6537	0,4578	0,5805	0,9476	0,8536	0,7699
Conhecimento na área de Tecnologia da Informação (TI)	3,85	0,5329	0,2438	0,1618	0,1756	0,6465	0,3625	0,2875
Conhecimento na área de recursos humanos	3,63	0,5383	0,0772	0,4201	0,3080	0,8263	0,1420	0,1747
Conhecimento na área comercial/produção	3,52	0,7671	0,7362	0,6867	0,2033	0,722	0,0499	0,5482
Elabora diretrizes de controles internos	4,27	0,0480	0,3933	0,7565	0,5709	0,3493	0,3512	0,6059
Elabora o orçamento anual (Budget)	3,62	0,0107	0,5834	0,3391	0,5323	0,1742	0,9058	0,6159
Gerencia indicadores de desempenho	3,81	0,2094	0,4565	0,8097	0,1948	0,9237	0,9051	0,7425
Supervisiona as atividades nas áreas de custos	3,60	0,5999	0,0887	0,4021	0,0525	0,1841	0,5242	0,5854
Fornecer os dados contábeis oportunos e precisos	3,92	0,9114	0,3183	0,6686	0,2597	0,1897	0,9282	0,3366
Supervisiona o funcionamento de todos os setores da organização	3,48	0,3678	0,0733	0,2639	0,0330	0,2478	0,7989	0,8467
Supervisiona a contabilidade	3,38	0,6325	0,0983	0,2609	0,0995	0,2426	0,7226	0,4304
Fornecer suporte informacional a gestão organizacional	4,10	0,6532	0,9408	0,8968	0,2742	0,4027	0,8319	0,5231
Elabora relatórios gerenciais	3,85	0,2452	0,2886	0,638	0,0777	0,1494	0,5754	0,8896
Assessora a cúpula administrativa	4,23	0,5485	0,5124	0,3502	0,4266	0,5945	0,3675	0,9685
Realiza análise de custos	3,98	0,8565	0,0757	0,7986	0,0574	0,0461	0,6835	0,9334
Realiza análise de índices contábeis	3,83	0,4141	0,0230	0,833	0,0260	0,5560	0,9371	0,1843
Elabora o planejamento financeiro organizacional	3,33	0,0889	0,421	0,3774	0,0949	0,2277	0,4108	0,9988

Age como consultor interno em todas as áreas da organização	3,75	0,5383	0,7526	0,2025	0,1756	0,2129	0,1487	0,2142
---	------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Tabela 8 - Análise das competências operacionais

Fonte: Dados da pesquisa

Ao verificar a existência de relações significativas entre esse rol de competências e as características de perfil desse profissional constatou-se:

- Quanto ao sexo do profissional, as competências de elaborações de diretrizes de controles internos e elaboração do orçamento anual foram significativas com *p-value* de 0,0480 e 0,0107, respectivamente.
- Quanto à faixa etária dos respondentes a única competência que foi significativa faz menção à realização da análise de índices contábeis, com *p-value* de 0,0230.
- Quanto ao tempo de experiência no setor público, têm-se, como relações significativas, as competências supervisionar o funcionamento de todos os setores da organização com *p-value* de 0,0330 e realizar a análise de índices contábeis com *p-value* de 0,0260.
- Quanto ao tempo de experiência na função de *Controller* obteve-se, como relação significativa, a realização da análise de custos com *p-value* de 0,0461.
- Quanto a cargo de assessoria ou direção, tem-se, como significativa, a competência de possuir conhecimentos na área comercial/produção com *p-value* de 0,0499.

Logo, quanto às variáveis de perfil sexo, faixa etária, tempo de experiência no setor público, tempo de experiência na função de controle e exercer cargo de assessoria ou direção, o grau de concordância das assertivas propostas sofrem diferenças significativas, para mais ou para menos, no tocante as seguintes competências respectivamente: elaborações de diretrizes de controles internos e elaboração do orçamento anual; análise de índices contábeis; supervisionar o funcionamento de todos os setores da organização e realizar a análise de índices contábeis; realização da análise de custos e, por fim, possuir conhecimentos na área comercial/produção.

4.3 Análises das competências gerenciais

No que tange as competências gerenciais verificou-se, também, conforme Tabela 9, que na percepção dos entrevistados a média do grau de concordância com as assertivas propostas foi alta, maior até que no tocante às competências operacionais.

Competências Gerenciais	Grau de Concor dância (Média)	<i>Kruskal-Wallis test: H</i>						
		<i>(p-value)</i>						
		Sexo	Faixa Etária	Escola ridade	Exp. Setor Público	Exp. em Controle	Cargo de Ass. e Direção	Nível Hier.
Interage bem com as pessoas	4,29	0,0340	0,6867	0,8934	0,6127	0,5623	0,7383	0,3128
Possui liderança e sabe	4,25	0,3052	0,6693	0,5256	0,4319	0,5935	0,3958	0,0367

gerir pessoas								
Tem flexibilidade nas relações interpessoais	4,37	0,0804	0,112	0,7982	0,5776	0,5680	0,2458	0,9029
Sabe formar equipes cooperativas e comprometidas	4,27	0,2153	0,733	0,5534	0,6215	0,6522	0,942	0,0768
Estimula o aprendizado da equipe	4,35	0,1833	0,8953	0,6962	0,6800	0,6206	0,9832	0,2275
Tem integridade e confiança	4,48	0,6625	0,7268	0,8621	0,3758	0,3593	0,7147	0,3243
Sabe trabalhar em equipe	4,38	0,1609	0,6774	0,5705	0,4236	0,7088	0,4386	0,4835
Comunica-se oralmente com clareza e objetividade	4,40	0,2995	0,7253	0,6042	0,3778	0,7052	0,3466	0,1689
Escreve com clareza e objetividade	4,38	0,2256	0,7623	0,6829	0,3226	0,6639	0,5382	0,3667
Sabe negociar com pessoas	4,35	0,3397	0,7381	0,8107	0,3243	0,6354	0,1858	0,2874
Tem capacidades de prever e solucionar problemas interpessoais	4,10	0,2186	0,6402	0,6723	0,3719	0,5061	0,3014	0,6281
É persistente e não desiste frente aos obstáculos	4,31	0,1927	0,9227	0,5143	0,8649	0,6128	0,4795	0,1694
Tem postura proativa e realizadora	4,25	0,0738	0,7923	0,9765	0,822	0,6343	0,9835	0,5782
Busca o autodesenvolvimento	4,38	0,2256	0,6633	0,7622	0,6442	0,4336	0,9071	0,2618
Tem capacidade de autocrítica	4,31	0,2934	0,3023	0,2859	0,9967	0,6321	0,6473	0,1744
Sabe ouvir os outros	4,38	0,5198	0,4657	0,7506	0,6126	0,6285	0,5521	0,5808
Tem controle emocional	4,38	0,1507	0,2505	0,6829	0,6402	0,5119	0,7341	0,6116
Adapta-se às mudanças e novas situações	4,46	0,3444	0,6393	0,1285	0,7087	0,4662	0,8618	0,217
Gerencia conflitos no ambiente de trabalho	4,27	0,2831	0,4753	0,8140	0,9758	0,4916	0,9671	0,2189

Tabela 9 - Análise das competências gerenciais
Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar os dois grupos de variáveis (perfil dos respondentes e competências gerenciais) as seguintes relações significativas foram:

- Quanto ao sexo a competência de interagir bem com as pessoas, com *p-value* de 0,0340.
- Quanto ao nível hierárquico a competência de possuir liderança e saber gerir pessoas, com *p-value* de 0,0367.

As demais variáveis não foram significativas na relação de teste desses dois grupos (perfil dos respondentes e competências gerenciais). Logo, percebe-se que há uma uniformidade maior nas competências gerenciais, se comparado os resultados obtidos com a análise das competências operacionais. Para Oro; Beuren; Carpes (2013, p.8) “independente do nível organizacional em que estará atuando (operacional, gerencial ou estratégico) a função do *Controller*, na organização, será de gerência”.

4.4 Análise das competências estratégicas

Da mesma forma que ocorreu para as competências gerenciais, verificou-se, também, conforme Tabela 10, que na percepção dos entrevistados a média do grau de concordância com as assertivas propostas foi alta, maior até que no tocante às competências operacionais.

Competências Estratégicas	Grau de Concor dância (Média)	<i>Kruskal-Wallis test: H</i>						
		<i>(p-value)</i>						
		Sexo	Faixa Etária	Escola ridade	Exp. Setor Público	Exp. em Controle	Cargo de Ass. e Direção	Nível Hierár quico
Promove ações de interação da empresa com o ambiente	4,08	0,7079	0,0913	0,3243	0,9344	0,4432	0,2214	0,0894
Tem capacidade de tomar decisão com imparcialidade	4,35	0,2123	0,8196	0,7982	0,6129	0,6450	0,2458	0,079
Pensa e age estrategicamente	4,46	0,2483	0,7068	1,0000	0,3267	0,6783	0,3722	0,2258
Sabe organizar o tempo para realizar diversas atividades	4,27	0,1455	0,5113	0,9411	0,9511	0,5010	0,901	0,8163
Busca melhoria continua dos processos em que participa	4,31	0,0565	0,8877	0,4755	0,192	0,4873	0,5149	0,7264
Tem foco na qualidade (eficiência) em todas as decisões que toma	4,38	0,2721	0,8169	0,808	0,5622	0,7071	0,2085	0,2263
Tem orientação para resultados (eficácia)	4,38	0,111	0,6439	0,808	0,8826	0,5733	0,6239	0,1626

Tem orientação para cliente/fornecedor (efetividade)	4,27	0,9663	0,3793	0,5510	0,3842	0,4498	0,3055	0,7525
Interage com os prestadores de serviços/terceirizados	3,62	0,5049	0,0618	0,0769	0,7998	0,0462	0,9294	0,567
É criativo para solucionar problemas organizacionais	4,04	0,5087	0,0686	0,1123	0,3835	0,0929	0,8540	0,5675
Relaciona-se com outras empresas parceiras e associações	3,98	0,8624	0,9608	0,0577	0,5166	0,3224	0,5653	0,1547
Realiza o acompanhamento técnico dos projetos	3,88	0,0997	0,389	0,9655	0,5449	0,1759	0,5640	0,6191
Realiza a gestão de contratos	3,37	0,3249	0,7835	0,0668	0,0486	0,0862	0,5139	0,8528
Age com responsabilidade socioambiental	4,17	0,3318	0,8148	0,3715	0,4043	0,4132	0,7234	0,3962
Tem preocupação com segurança e saúde na organização	4,12	0,6461	0,7124	0,3568	0,3070	0,1969	0,7011	0,7117
Busca inovação organizacional (Pesquisa & Desenvolvimento)	4,21	0,3855	0,3698	0,1748	0,3601	0,1080	0,9176	0,6563

Tabela 10 - Análise das competências estratégicas
Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar dos dois grupos de variáveis (perfil dos respondentes e competências estratégicas) as seguintes relações significativas foram:

- a) Quanto à experiência no setor público a competência de realizar a gestão de contratos, com *p-value* de 0,0486.
- b) Quanto à experiência em controle e a competência de interagir com os prestadores de serviços/terceirizados, com *p-value* de 0,0462.

As demais variáveis não foram significativas na relação de teste desses dois grupos (perfil do respondente e competências estratégicas). Logo, percebe-se que há uma uniformidade maior nas competências estratégicas, se comparado os resultados obtidos com a análise das competências operacionais.

Para Siqueira; Soltinho (2001), através de um estudo realizado com base em anúncios para admissão de *Controllers*, esse profissional deve possuir uma formação sólida e com visão estratégica. Nesse contexto, conforme afirma Peleias et al. (2008), o *Controller* é visto como um profissional “eclético” em vez de um “técnico contábil”. Podendo, dessa forma, ratificar a uniformidade das funções estratégicas, que possibilitam a esse profissional uma visão mais holística da organização, se comparadas com as competências gerenciais e operacionais, na percepção dos entrevistados.

5 CONCLUSÃO

Devido à relevância de estudar as competências do *Controller* e a falta de consenso existente quanto ao seu perfil, o artigo se propôs a identificar as competências atribuídas a esse profissional, assim como verificar o grau de concordância dos profissionais que atuam em setores de Controladoria no setor público sobre as competências do *Controller*.

Dessa forma, com base nas competências operacionais, gerenciais e estratégicas, relacionadas por Araujo; Souto; Azevedo (2016), que incorporam aspectos de conhecimento, habilidades e atitudes, foi feito um levantamento sobre o grau de concordância sobre essas competências aos profissionais que atuam com controle em órgãos do setor público.

Foi identificado nos resultados que houve um alto grau de concordância dos respondentes quanto as competências elencadas de forma geral, havendo uma média superior a 3, em uma escala de 1 a 5. Ou seja, no geral, os respondentes tenderam a concordar ou concordar totalmente com as competências apresentadas.

Embora a média de concordância tenha sido alta, no tocante ao grau de concordância das assertivas propostas como competências, houve casos de diferenças significativas, para mais ou para menos, no tocante a aspectos do perfil dos respondentes. Isso, demonstrado pelo teste H de *Kruskal-Wallis*, com *p-value* inferior a 0,05. A Tabela 11 apresenta as diferenças significativas entre as competências e o perfil do respondente, resume-se os casos em que houve essas diferenças significativas.

	Competência	Perfil do Respondente
Competências Operacionais	Elabora diretrizes de controles internos	Sexo
	Elabora o orçamento anual (Budget)	Sexo
	Realiza análise de índices contábeis	Faixa Etária; Experiência no Setor Público
	Supervisiona o funcionamento de todos os setores da organização	Experiência no Setor Público
	Realiza análise de custos	Experiência em Controle
	Conhecimento na área comercial/produção	Cargo de Assessoria e Direção
	Competências Gerenciais	Interage bem com as pessoas
Possui liderança e sabe gerir pessoas		Nível Hierárquico
Competências Estratégicas	Interage com os prestadores de serviços/terceirizados	Experiência em Controle
	Realiza a gestão de contratos	Experiência no Setor Público

Tabela 11 – Resumo de diferenças significativas entre as competências e o perfil do respondente

Fonte: Dados da pesquisa

O uso de apenas um teste estatístico foi um limitador da pesquisa, assim como a delimitação do universo pesquisado. Para futuras pesquisas se sugere a utilização de mais testes estatísticos, como a aplicação de regressões para verificar o sentido das diferenças significativas apontadas nesse estudo, além da inclusão, por exemplo, do porte do órgão estudado como fator que afete as exigências de perfil do *Controller*.

6 REFERÊNCIAS

- 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 – CRCSC. Florianópolis, v. 13, n. 38, p.52-64, 2014.
- Araujo, R.H.M; Souto, S.D.A.S; Azevedo, T.K.G.N. **Características da Atuação Funcional do Controller: Uma Investigação Sobre o Nível de Utilização de Competências Individuais em Entidades do Setor Público.** RAGC, v.4, n.11, p.10-26, 2016.
- Bomfim, R. **Competência profissional: uma revisão bibliográfica.** Revista Organização Sistêmica. vol.1 – nº 1, 2012.
- Borinelli, M. L. **Estrutura conceitual básica de Controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis.** Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, FEA, USP, São Paulo, 2006.
- Brandão, H. & Borges-Andrade, J. **Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência.** RAM. Revista de Administração Mackenzie, vol. 8, n. 3, pp. 32-49, 2007.
- Calijuri, M. S. S.; Santos, N. M. B. F.; Santos, R. F. **Perfil do Controller no contexto organizacional atual brasileiro.** IX Congresso Internacional de Custos - Florianópolis, SC, Brasil. 2005.
- Chemin, B. F. **Manual da UNIVATES para trabalhos acadêmicos: Planejamento, elaboração e apresentação.** 3ª ed. Lajeado, UNIVATES, 2015.
- Ferrari, M. J. et al. **O perfil do Controller sob a ótica do mercado de trabalho brasileiro.** Revista de Informação Contábil – RIC. v. 7, n. 3, p. 25-50, 2013.
- Fleury, M. & Fleury, A. **Construindo o Conceito de Competência.** RAC, Edição Especial, p. 183-196, 2011.
- Galera, K. J.; Ferreira, G. A.; Goulart, C. P. **Controller: as principais habilidades, competências e procedimentos técnicos na execução da função nas organizações.** Revista Contabilidade & Amazônia, SINOP/MT, v. 6, n. 1, art. 5, p. 75-91, 2013.
- Gerhardt, T. & Silveira, D. **Métodos de Pesquisa.** Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- Gil, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. - São Paulo : Atlas, 2008.
- Godoy, A. & D’Amelio, M. **Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações.** Organizações & Sociedade, vol. 19, núm. 63, outubro-dezembro, p. 621-639, 2012.
- Lunkes, R. J.; Gasparetto, V.; Schnorrenberger, D. (2010). **Um estudo sobre as funções da controladoria.** Revista de Contabilidade e Organizações – RCO - FEARP/USP, v. 4, n. 10, p. 106-126, 2010.
- Mosimann, C. P. & Fisch, S. **Controladoria: seu papel na administração de empresas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- Oliveira, L.; Perez Junior, J.; Silva, C. **Controladoria estratégica.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

- Oron, I. M.; Beuren, I. M.; Carpes, A. M. S. (2013). **Competências e Habilidades exigidas do Controller e a proposição para sua formação acadêmica**. Revista Contabilidade Vista & Revista, v. 24, n. 1, p. 15-36, 2013.
- Paiva, K. & Melo, M. **Competências, Gestão de Competências e Profissões: Perspectivas de Pesquisas**. RAC - Revista de Administração Contemporânea, vol. 12, núm. 2, 2008, p. 339-368, 2008.
- Peixe, B. C. S. **Finanças Públicas: Controladoria governamental**. Curitiba: Juruá, 2002.
- Peleias, I. R.; Guimarães, P.C.; Silva, D.; Ornelas, M. M. G. **Identificação do perfil profissiográfico do profissional da contabilidade requerido pelas empresas, em anúncios de emprego na região metropolitana de São Paulo**. Base - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, v. 5, n. 12, p. 131-141, 2008.
- Picchiai, D. (2010). **Competências Organizacionais, Gerenciais e Individuais: Conceitos e Discussões no Setor Público**. Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.4, n.3, p.73-89, 2010.
- Prodanov, C. & Freitas, E. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. Universidade Feevale, 2ª ed., Novo Hamburgo, 2013.
- Ribeiro, L. M. S. et al. **Perfil do Controller em empresas de médio e grande porte da Grande Florianópolis**. Revista Catarinense da Ciência Contábil, Florianópolis, v.7, n. 20, p.57-70, 2008.
- Silva, E. & Menezes, E. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis, UFSC, 2005.
- Siqueira, J. R. M. & Soltelinho, M. **O profissional de controladoria no mercado brasileiro - do surgimento da profissão aos dias atuais**. Revista Contabilidade & Finanças FIPECAFI - FEA - USP, São Paulo, FIPECAFI, v.16, n. 27, p. 66 – 77, 2001.
- Stevenson, W. J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.
- Teles, J. et al. **Recursos cognitivos e competências na percepção de Controllers que atuam em hotéis no sul do Brasil**. Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestion RIGC – v.10, n.20, 2012.