O ENSINO DA DISCIPLINA DE CONTROLADORIA NOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM NÍVEL DE ESPECIALIZAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS E O PROFISSIONAL *CONTROLLER* ATUANTE NO MERCADO DE TRABALHO*

Magda Siqueira do Amaral[1]
Marcelo Soncini Rodrigues[2]

RESUMO

A controladoria como área do conhecimento é entendida como um conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente da Contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, com o fim de orientá-las para a eficácia empresarial. Para atingir um nível de desempenho que assegure o cumprimento da missão e da sua continuidade, as mesmas precisam adaptar-se às exigências do mercado. Para se adequar a esta realidade as empresas necessitam de profissionais que correspondam a estes anseios. Sendo assim, a busca de conhecimento nos cursos de especialização é um meio indispensável para fazer frente às necessidades das empresas. Nessa perspectiva, o presente artigo se propôs a demonstrar quais são as funções desempenhadas pelos *controllers* e o ensino atual das IES. Para isso, foi elaborado um questionário e enviado aos Coordenadores e/ou Professores que ministram a disciplina de Controladoria nos cursos de especialização em Ciências Contábeis no Estado do Paraná, bem como, realizada entrevistas com profissionais que estão exercendo a função de *Controller* nas empresas. Foram significativos os resultados apresentados para se fazer uma correlação entre o que é ensinado nas IES e desenvolvido pelos profissionais nas empresas.

Palavras-Chave: Controladoria; Controller; Ensino.

ABSTRACT

The área known as 'Controladoria' is understood as a group of principles, procedures and methods emerging from sciences such as, Administration, Economy, Psychology, Statistics and mainly Accounting, which deals with the companies economical management or administration, in order to guide them towards a business effectiveness. To reach a performance level, which assures the accomplishment of the mission regarding continuity, the companies need to adapt themselves to the market demands. And, in order to adapt to such a reality the companies need professionals able to correspond to their necessities and longings. Thus, the search for knowledge in the specialization courses is an indispensable mean to face the needs of the companies. In that perspective, the present article intended to demonstrate the perspectives of the controllers, acting in the job market, and the current teaching in universities. Thus, a questionnaire was elaborated and sent to the coordinators and/or teachers, who teach the subject named Controladoria, as well as, interviews were accomplished with professionals acting as Controllers in companies. The results found were significant, regarding establishing correlation between what is taught at the universities and what is developed in the companies by professionals.

Keywords: Controladoria - Controller - Teaching

1 INTRODUÇÃO

Atualmente as empresas estão inseridas em um contexto de mudanças como: competição, tecnologia, qualidade, baixo custo, flexibilidade entre outros, é neste ambiente que as mesmas buscam cada vez mais métodos e técnicas que otimizem seu desempenho econômico através de uso mais intenso do conhecimento de controle e planejamento. Esses fatores constituem oportunidades ou ameaças à sobrevivência das mesmas exigindo respostas eficazes que as conduzem ao alcance de seus propósitos.

Neste sentido, surge a Controladoria, como órgão administrativo e como ramo do conhecimento, ganhando destaque por entender a dinâmica dos fatos, planejar alternativas de ação e sinergizar resultados das áreas, pois é a Controladoria o órgão dentro da empresa responsável pelo processo de gestão.

* Artigo apresentado no 30º Encontro da ANPAD - Salvador / BA - Brasil - Setembro/2006.
[1] Especialista em Gestão Contábil e Financeira pela Universidade Estadual de Maringá - UEM
[2] Prof. do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Estadual de Maringá-UEM

Neste trabalho a controladoria é vista como um sistema que exerce uma função dentro das empresas. Dado a esta questão a postura do *controller* frente à administração também é motivos de estudos, em face de uma ascensão no mercado de trabalho, sob o qual ainda paira questões do tipo: Como nasceu? Que lugar deve ocupar dentro do nosso mercado de trabalho?

Dessa forma, o profissional que hoje está qualificado para exercer esta função na empresa, acredita-se que tenha procurado se aperfeiçoar nesta área através de um processo de educação continuada. E uma das formas para que isto ocorra é a busca de conhecimento nos cursos de pós-graduação oferecidos pelas IES - Instituições de Ensino Superior.

Com relação ao assunto "controladoria", que vem sendo abordado dentro das salas de aula e muito evidenciado por autores na última década, identifica-se como sua função primordial a direção e a implantação do sistema de informação, motivação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento.

Dada a relevância do tema, ou seja, o estudo da controladoria como área do conhecimento que é discutido e apresentado nos programas de pós-graduação nas IES, o presente artigo tem como objetivo proporcionar uma reflexão em relação ao atual ensino desta disciplina de controladoria ministrada nos cursos de pós-graduação em nível de especialização, tendo como subsídios os livros voltados nesta área, pesquisa de campo com os Coordenadores e/ou Professores que ministram este conteúdo nos cursos de pós-graduação nas IES, bem como, a opinião de profissionais que exerce a função de *Controller* ou função similar nas empresas.

Acredita-se que desta forma se possa proporcionar uma reflexão do que é ensinado nas salas de aula e desenvolvido pelos profissionais nas empresas, proporcionando aos Coordenadores e/ou Professores melhores condições no momento de elaborarem seu Plano de Ensino para a referida disciplina.

Este estudo está dividido em quatro seções. Após a introdução e metodologia utilizada, é apresentada uma fundamentação teórica sobre o surgimento da controladoria, a controladoria como ramo do conhecimento e a atuação da controladoria na gestão empresarial. Na terceira seção, são apresentados os resultados com a pesquisa de campo através de envio de questionário para as IES e entrevistas com profissionais que estão exercendo a função de *Controller* ou similar nas empresas e por último as conclusões.

1.1 METODOLOGIA

Neste trabalho, dado suas características e ao objetivo, o tipo de pesquisa utilizado foi em um primeiro momento à exploratória, haja vista, o pouco conhecimento acumulado e sistematizado neste tipo de pesquisa. Gil (1999, p. 43) conceitua a pesquisa exploratória da seguinte forma:

> Pesquisa exploratória são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

Em um segundo momento caracterizou-se como pesquisa descritiva, a fim de explicar a realidade da amostra pesquisada.

Ainda Gil (2002, p. 42) entende por pesquisa descritiva:

> As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. [...] uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Quanto aos meios de investigação o presente trabalho se apoiou na pesquisa de campo e pesquisa bibliográfica.

Em relação à coleta de dados o presente trabalho se utilizou de questionário enviado para as IES que oferecem curso de pós-graduação em nível de especialização em Ciências Contábeis e de entrevista estruturada com profissionais que estão exercendo a função de *Controller* ou função similar nas empresas.

A composição da amostra foi elaborada pelo

método não probabilístico, sendo usada à amostragem intencional, isto é, o tipo de amostragem utilizado no contexto não é aleatório e sim, escolhida de acordo com a população que será alvo do estudo. Martins (2000, p. 41) refere-se a tal tipo de amostragem da seguinte forma: "[...] de acordo com determinado critério, é escolhido intencionalmente um grupo de elementos que irão compor a amostra". Assim, foram enviados questionários para 55 IES cadastradas no MEC. Em relação a entrevista o tamanho da amostra foi menor mas não menos importante visto que os profissionais entrevistados puderam traçar as características da função de *controller.*

Dos 55 questionários enviados 40% retornaram. Destes, 36,4% não ofereciam o curso de pós-graduação na área de estudo em questão. Assim sendo, 63,6% das faculdades e/ou universidades que responderam ao questionário, possuem curso de pós-graduação em Ciências Contábeis tendo a disciplina de controladoria na grade curricular do curso.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. O SURGIMENTO DA CONTROLADORIA E DO *CONTROLLER*

O surgimento da controladoria foi datado do início do século XX, que segundo Siqueira e Soltelinho (2001), grandes corporações norte-americanas, tendo como objetivo realizar rígido controle sobre todos os negócios das empresas relacionadas, subsidiárias e/ou filiais.

Um grande número de empresas concorrentes, que haviam se expandido a partir da Revolução Industrial, começaram a fundir no início do século XX, formando grandes empresas, organizadas sob forma de departamentos e divisões, mas com controle centralizado.

No Brasil, o *staff* de *Controller* emergiu com a implantação de empresas multinacionais norte-americanas no país. Nessa época, profissionais dessas empresas vinham para ensinar as teorias e práticas Contábeis, desenvolvendo e implantando sistemas de informações que fosse capaz de atender aos diferentes tipos de usuários da Contabilidade, inclusive para manter um adequado sistema de controle sobre as operações dessas empresas.

O aumento da procura pelo *Controller* parece ter ocorrido por três razões segundo Siqueira e Soltelinho (2001):

1) A instalação de empresas estrangeiras, notadamente norte-americanas, trouxe ou arraigou a cultura da utilização da área de controladoria para o solo brasileiro;
2) Uma maior penetração de empresas multinacionais acirrou a competição, forçando as empresas aqui instaladas, principalmente as nacionais, a se reestruturar;
3) Com o crescimento econômico as empresas ganharam porte e suas operações aumentaram em complexidade, necessitando de novos profissionais que assegurassem o controle sobre a organização.Uma das decorrências de todo este processo em uma esfera micro-econômica é a presença cada vez mais constante do profissional de controladoria nas médias e, principalmente, grandes empresas existentes no país.

2.2 CONTROLADORIA COMO RAMO DO CONHECIMENTO

A Controladoria como ciência consiste num conjunto de princípios, métodos e procedimentos originários das ciências da administração, economia, psicologia, estatística e, principalmente, da contabilidade que se ocupa da gestão econômica das empresas, com a finalidade de orientá-las para a eficácia. Conforme Catelli (1999, p. 370):

> A Controladoria não pode ser vista como um método, voltado ao como fazer. Para uma correta compreensão do tudo, a mesma está dividida em dois vértices: o primeiro como ramo do conhecimento responsável pelo estabelecimento de toda base conceitual, e o segundo como órgão administrativo respondendo pela disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informações.

A Controladoria, portanto, é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e

conceituais necessárias para construção e manutenção de sistemas de informação e modelo de Gestão Econômica que atendam adequadamente às necessidades de informação dos gestores e, ao mesmo tempo, possam auxiliar o processo de gestão quando da tomada de decisões.

2.2.1 Atuação da Controladoria na Gestão Empresarial

A Controladoria, enquanto atividade, caracteriza-se pelo consumo de recursos, na produção dos serviços próprios. Tais serviços destinam-se a suprir as áreas da empresa e a garantir a manutenção da atividade da área, criada com a finalidade de cuidar deste processo de transformação.

Esta dinâmica de obtenção de recursos e transformação em produtos e serviços caracteriza a atividade, como afirma Catelli (1999, p. 435): "A empresa encontra-se em um processo interativo constante com o meio ambiente, obtendo recursos, transformando-os em produtos e atendendo os seus objetivos econômicos e sociais. Esse processo de transformação denomina-se atividade".

A capacidade de obtenção e transformação dos recursos e a oferta dos produtos e serviços gerados por este processo variam, em cada entidade, de acordo com uma série de fatores que interferem neste processo. Pode-se identificar fatores financeiros, econômicos, normativos, operacionais e tecnológicos, entre outros.

2.2.2 Modelo de Gestão

Existe sempre nas empresas um modelo de gestão, embora nem sempre definido formalmente. O conceito de modelo de gestão segundo Nakagawa (1995, p. 42) é a representação abstrata e simplificada de objetos, sistemas, processos ou eventos reais.

Conforme Mosimann e Fish (1999, p. 29): "Entende-se assim, modelo de gestão, como sendo a representação abstrata, por meio de idéias, valores e crenças, expressas ou não por meio de normas e regras que orientam o processo administrativo da empresa".

Se as atividades empresariais não forem capazes de gerar um resultado suficiente para assegurar a reposição do capital investido na empresa, elas estariam consumindo seu próprio potencial de geração de benefício. Sem dúvida, a manutenção dessa situação ao longo do tempo acabaria por afetar a continuidade da organização.

O sistema de gestão econômica considera a premissa de o valor do patrimônio líquido ter que expressar o efetivo valor da empresa. A informação do resultado gerado pelas transações, eventos e atividades permite a identificação da formação do lucro, ou seja, quais as atividades que contribuem mais ou menos para a formação do resultado global da empresa.

Destacam-se as interações entre o modelo de gestão, o processo de gestão e os sistemas de informação da empresa como elementos que desempenham papel fundamental para assegurar a eficácia dos gestores e, conseqüentemente, da empresa. Compete a Controladoria lidar com os aspectos da gestão econômica, atuando em todas as fases do processo de gestão. É através deste processo que a ela revela uma de suas maiores contribuições na busca da missão da empresa, quando na condução do processo de planejamento a ser desenvolvido, e na geração de informações.

2.2.3 Instrumentos da Controladoria

A Controladoria, na execução de suas atividades, utiliza-se destes dois instrumentos fundamentais: Processo de gestão e Sistemas de informações. O modelo de gestão ideal possui um processo de gestão (planejamento, execução e controle) dinâmico, flexível e oportuno, isto é, adaptável às mudanças, com estilo participativo, voltado para a eficácia empresarial.

Na gestão das diversas atividades, os gestores devem planejar cuidadosamente suas ações implementando planos e avaliações sistemáticas do desempenho realizado ante os planos idealizados. Cabe a Controladoria coordenar e participar da escolha da melhor alternativa, observando os aspectos econômicos, de modo a garantir a eficácia da empresa.

O processo eletrônico de todos os dados empresariais representa um papel importante porque facilita a automatização de rotinas produzindo informações exatas e em tempo hábil. Estas informações destinam-se, principalmente, a direcionar a tomada de decisão.

O sistema de informação possui limitações quanto às crenças dos gestores, quanto à quantidade de informações geradas e quanto à confiabilidade. Em relação à quantidade, o volume

pode não significar a tomada de decisão, pois o que os gestores precisam, é cada vez mais de informações relevantes, pois assim o processo de decisão irá melhorar, visto que quantidade não significa qualidade. Quanto à confiabilidade, o sistema precisa ser corretamente interpretado.

A empresa deve ser vista como um sistema aberto e essencialmente dinâmico, ou seja, um conjunto de elementos interdependentes que interagem na consecução de um fim comum, que sofre permanentes influências do seu ambiente externo e interno.

3 A PESQUISA

De acordo com o objetivo proposto serão apresentados os resultados obtidos com a pesquisa realizada nas IES do Estado do Paraná, no sentido de obter informações e conhecer a realidade de Ensino da disciplina de Controladoria (ou outra denominação) nos cursos de pós-graduação em nível de especialização em Ciências Contábeis, bem como, o perfil do profissional *Controller* nas Empresas.

3.1 PERFIL DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PESQUISADAS

3.1.1 Instituições Pública *Versus* Instituições Privadas

A população da pesquisa compreendeu 55 IES no Paraná (Fonte: MEC - Ministério de Educação e do Desporto), distribuídos em Universidades e Faculdades Públicas e Privadas conforme Tabela 1, onde se observa que 57% são Universidades e/ou Faculdades de Ensino Público e o restante compreendeu 43% de Universidades e/ou Faculdades de Ensino Privado, das que responderam ao questionário.

Tabela 1 - Porcentagem de instituições públicas e privadas que oferecem Pós-graduação em nível de especialização em Ciências Contábeis

Instituições de Ensino	Percentual
Pública	57%
Privada	43%

3.1.2 Plano de Ensino

Do total das IES que responderam ao questionário, 36% atenderam a solicitação de anexar o Plano de Ensino e 64% deixaram de fazê-lo. Acredita-se que as Instituições que deixaram de anexar também tenham, pois responderam a questão 4 do questionário conforme tabela 2.

Tabela 2 - Avaliação do Plano de Ensino

Ementa	17%
Metodologia	16%
Objetivo	16%
Critério de avaliação	15%
Conteúdo programático	18%
Bibliografia	18%
Outros	0%

3.1.2.1 Alcance dos objetivos da disciplina

Questionado se a disciplina atende as expectativas em relação ao mercado de trabalho eles responderam que esta atende plenamente as expectativas com 79% de respostas. 21% acreditam que ela atende parcialmente ao mercado de trabalho.

Tabela 3 - Relação entre os objetivos propostos pela disciplina frente à atuação no mercado de trabalho

Não atende as expectativas	0%
Atende parcialmente	21%
Atende plenamente	79%

3.1.2.2 Formação do Profissional *Controller*

Os professores opinaram que a formação do *Controller* deve ser Ciências Contábeis aparecendo com 76,5%, em segundo vem os cursos de Administração e Ciências Econômicas com 5,9% cada, e ainda optaram por outras formações 11,8% dos questionados, formação estas que não poderiam ser Direito e Matemática considerando que aparecem na questão, mas não foram votadas.

Tabela 4 - Formação do *Controller*

Cursos	Freqüência	Freqüência Relativa (%)
Administração	1	5,9
Ciências Econômicas	1	5,9
Ciências Contábeis	13	76,5
Direito	0	0,0
Matemática	0	0,0
Outros	2	11,8
Total	17	100

3.1.2.3 Papel a ser desenvolvido pelo *Controller*

Estas questões são consideradas de extrema importância visto que baseado no papel a ser desenvolvido pelo *Controller* nas empresas, estaremos baseando nossa correlação. Perguntamos aos professores o que eles pensam sobre a atividade a ser desenvolvida e as respostas ficaram da seguinte forma:

Com percentual pequeno mais relevante ficou a alternativa que apresenta o *controller* como sendo o profissional que deve cuidar das áreas de Orçamento, controle financeiro, contabilidade e custos com 37,5%. Logo após com 20,8% a alternativa que descreve as funções deste profissional como: Informação, motivação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento; impactando com a alternativa que descreve a função deste como sendo planejamento, controle, relatórios contábeis, com 12,5% aparece Avaliação de forças econômicas e sociais, influências do governo e efeitos sobre a empresa, e com 8,3% aparece o Funcionário estratégico no fornecimento de visão crítica.

Tabela 5 - Papel a ser desenvolvido pelo *Controller* na visão dos professores

Habilidades	Freqüência	Freqüência Relativa (%)
Informação, motivação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento;	5	20,8
Função de planejamento, controle, relatórios contábeis;	5	20,8
Funcionário estratégico no fornecimento de visão crítica;	2	8,3
Princípios contábeis e legislação societária;	0	0,0
Avaliação de forças econômicas e sociais, influências do governo e efeitos sobre a empresa;	3	12,5
Orçamento, controle financeiro, contabilidade e custos.	9	37,5
Total	24	100

3.1.2.4 Tendência da disciplina.

Quando questionados verificou-se que Custos e Sistema de Informação foi assunto com maior peso dentro da disciplina aparecendo com 18% das respostas cada, seguido da função de controle com 16%, Avaliação de desempenho com 14%, Contabilidade Gerencial com 14%, Gestão Financeira ou tesouraria com 12%, Contabilidade Financeira com 6% e ainda quem acredita que outros assuntos sejam necessários com 2%.

Tabela 6 - Tendência da disciplina

Conteúdos	Freqüência	Freqüência Relativa
Custos	9	18,0%
Sistemas de informação	9	18,0%
Controle	8	16,0%
Avaliação de desempenho	7	14,0%
Contabilidade gerencial	7	14,0%
Gestão financeira ou tesouraria	6	12,0%
Contabilidade financeira	3	6,0%
Outros	1	2,0%
Total	50	100%

3.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS RELACIONADAS ÀS ENTREVISTAS COM *CONTROLLERS*

3.2.1 Dados da Empresa

3.2.1.1 Atividades desenvolvidas pela Empresa

Dentre os profissionais entrevistados 40% estava localizado na indústria outros 40% no comércio e 20% em prestação de serviços.

Estes dados demonstram que o *controller* tem sua forte atuação dentro destes ramos e possuem função mais definida em empresas de médio e grande porte.

Tabela 7 - Área da atuação da empresa

Indústria	40%
Comércio	40%
Prestação de Serviços	20%

3.2.2 Dados do *Controller*

3.2.2.1 Escolaridade do *Controller*

Quando perguntado sobre a escolaridade do *controller* a maioria quase absoluta se concentrou na faixa da especialização com 80% dos

entrevistados, 20% ainda não dispunha de especialização ficando somente no nível de graduação.

Tabela 8 - Grau de escolaridade do *Controller*

Graduação	0%
Especialização	80%
Mestrado	20%
Doutorado	0%

3.2.2.2 Graduação do *Controller*

Estes profissionais foram questionados também em relação ao curso que fizeram na graduação para que se pudesse identificar onde está concentrado o número maior de *controllers*. Ficando 80% destes graduados no curso de Ciências Contábeis, e 20% em outros cursos. Nas graduações de Administração e Economia não foram encontrados profissionais.

Tabela 9 - Curso de graduação do *Controller*

Curso	Percentual
Bacharel em Administração	0%
Bacharel em Ciências Contábeis	80%
Bacharel em Economia	0%
Outros	20%

3.2.2.3 Especialização do *Controller*

Dos profissionais analisados 50% fizeram pós-graduação em Ciências Contábeis, 17% fizeram em administração e outros 33% fizeram em outras áreas, desta excluísse economia, pois constava e não foi votada.

Tabela 10 - Área do curso de pós-graduação do *Controller*

Administração	17%
Contabilidade	50%
Economia	0%
Outras	33%

3.2.2.4 Importância do curso de pós-graduação

Foi questionado sobre o grau de importância do curso de pós-graduação em relação às atividades exercidas pelo profissional e embora cada um tivesse uma peculiaridade na sua função de *controller* 60% disseram que a pós-graduação foi muito importante para desempenhar tais funções. Outros 40% julgaram parcialmente importantes, mas ninguém citou como sendo pouco importante.

Tabela 11 - Grau de importância do curso de pós-graduação frente às necessidades da função

Pouco Importante	0%
Parcialmente Importante	40%
Muito Importante	60%

3.2.2.5 Objetivos propostos pela Pós-graduação *versus* atuação do profissional

Constatou-se ainda que 60% dos profissionais ao fazerem sua especialização teve uma contribuição plena já que disseram que o objetivo da pós-graduação foi plenamente atingido frente a sua atuação profissional, 40% disseram que esta atendeu parcialmente as suas necessidades.

Tabela 12 - Objetivos propostos na pós-graduação frente à atuação profissional

Não atende às expectativas	0%
Atende parcialmente	40%
Atende plenamente	60%
Estrutura boa mas deixou a desejar	0%

3.2.2.6 Contribuição do Curso de Pós-graduação

Foi perguntado como o curso de pós-graduação contribuiu para a formação deste *controller* e 80% responderam que foi de forma técnica, o restante de 20% disse que apenas foi mais uma formação profissional.

Tabela 13 - Contribuição do curso de pós-graduação

Técnico (ferramenta)	80%
Formação profissional	20%

3.2.2.7 Conteúdo que deveria ser estudado na disciplina

Quando perguntado sobre quais disciplinas deveria ser estudado para que o *controller* pudesse exercer plenamente suas funções 33.3% disseram que deveria ser abordada mais a disciplina de negócios para que o *controller* pudesse ter uma visão mais ampla de mercado. 16.7% disseram que a área de empreendedorismo deveria ser vista. Outros 16,7% disseram que as matérias vistas na pós-graduação eram condizentes com a função, mas que haveria necessidade de uma profundidade

maior para que surtissem melhores efeitos.

Surpreendendo com relação a esta questão foi o fato de que nem mesmo estes profissionais sabem direito o que deve ser estudado, visto a amplitude do leque que aborda a controladoria, ficando 33,3% sem resposta.

Tabela 14 - Opinião quanto às disciplinas que deveriam ter sido estudadas no curso

Disciplinas	Freqüência	Freqüência Relativa (%)
Disciplina da área de negócios	2	33,3
Maior Profundidade nas matérias desenvolvidas	1	16,7
Empreendedorismo	1	16,7
Sem opinião	2	33,3
Total	6	100

3.2.2.8 Atividade que o *Controller* desenvolve

Questionou-se sobre qual atividade que o *controller* estaria desenvolvendo dentro destas empresas. 30% dos *controllers* trabalham de forma muito objetiva em controle de orçamentos; 20% Função de planejamento, controle, relatórios contábeis; 20% Planejamento e acompanhamento; 20% Contabilidade e contratos e 10% trabalham com *Business.*

Tabela 15 - Funções desenvolvidas na empresa pelo *Controller*

Funções	Freqüência	Freqüência Relativa (%)
Função de planejamento, controle, relatórios contábeis	2	20,0
Business	1	10,0
Orçamento empresarial	3	30,0
Planejamento e acompanhamento	2	20,0
Contabilidade, contratos	2	20,0
Total	10	100

3.2.3 Considerações Gerais

Este tópico procura enfatizar algumas contribuições do profissional *controller* sobre o papel e formação do mesmo.

3.2.3.1 Papel a ser desempenhado pelo *Controller*

Questionamos então sobre qual seria o papel do *controller* dentro da empresa, 26,3% disseram que este profissional deve estar na função de Informação, motivação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento, outros 26,3% acreditam que este seria um Funcionário estratégico no fornecimento de visão crítica; 21,1% Função de planejamento, controle, relatórios contábeis; 15,8% Orçamento, controle financeiro, contabilidade e custos e com 5,3% cada aparece a função de princípios contábeis e legislação societária e relacionamento com o consumidor. Dados este que podemos identificar a controladoria ainda se entende de forma conturbada dentro das empresas, pois na oportunidade das entrevistas foram citados diversas funções que normalmente não são atribuídas ao *controller* em modo geral.

Tabela 16 - Papéis que deveriam ser desenvolvidos por um *Controller* na empresa

Habilidades	Freqüência	Freqüência Relativa (%)
Informação, motivação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento;	5	26,3
Função de planejamento, controle, relatórios contábeis;	4	21,1
Funcionário estratégico no fornecimento de visão crítica;	5	26,3
Princípios contábeis e legislação societária	1	5,3
Avaliação de forças econômicas e sociais, influências do governo e efeitos sobre a empresa;	0	0,0
Orçamento, controle financeiro, contabilidade e custos;	3	15,8
Relacionar-se com o consumidor	1	5,3
Total	19	100

3.3.1 Análise do cruzamento das tabelas do questionário e das entrevistas

3.3.1.1 Opinião dos professores *versus* opinião dos *controllers* sobre objetivos propostos no curso.

Em virtude da complexidade do assunto efetuou-se um cruzamento das informações encontradas com questionários enviados para as IES e as entrevistas feitas com o profissional *Controller*.

A primeira questão analisada foi um paralelo entre as expectativas do professor que ministra a disciplina e o *controller* em relação aos objetivos propostos no curso de especialização: Sendo que 21,4% de professores e 40% de *controllers* disseram que os objetivos foram atendidos parcialmente; e 79,6% dos professores e 60% de *controllers* disseram que tiveram seus objetivos atendidos plenamente.

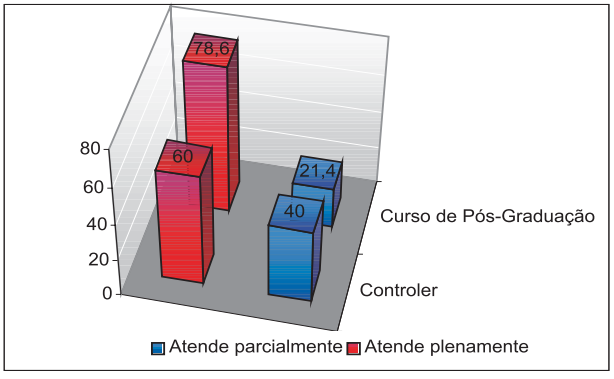

Gráfico 1 - Opinião dos *Controllers* e dos professores que ministram a matéria de controladoria nos cursos de pós-graduação quanto aos objetivos propostos no curso.

3.3.3.2 Contribuição do Curso de pós-graduação – Opinião dos professores versus opinião dos *controllers*

Esta questão buscou identificar de que forma o curso contribuiu com o *controller* e 78,6% dos professores disseram que o curso contribuiu formando o *controller* com tendência em empresa dado este que surpreende quando verificamos a inexistência desta opinião entre os *controllers*. Onde estes dizem em 80% de suas respostas que a tendência do curso foi em formação acadêmica onde nesta resposta estão também 14,3% dos professores. 20% dos *controllers* e 2,1% dos professores disseram que o curso contribui das duas formas.

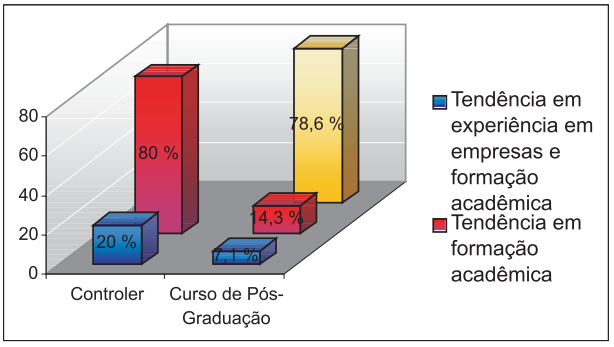

Gráfico 2 - Opinião dos professores da disciplina de controladoria e dos *Controllers* sobre a contribuição do curso

3.3.3.3 Atuação do *Controller* – Opinião do professor *versus* atuação efetiva do *Controller*

Nesta questão procura-se traçar um paralelo entre o que deve saber ou fazer um *controller* na opinião do professor e o que efetivamente ele faz na prática, nas respostas foi possível identificar as seguintes informações:

26,3% de *controller* e 20,8% de professores disseram que Informação, motivação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento; 21,1% de *controller* e 20,8% de professores disseram que Função de planejamento, controle, relatórios contábeis; 26,3% de *controller* e 8,3% de professores disseram que Funcionário estratégico no fornecimento de visão crítica; 5,3% de *controller* e 12,5% de professores disseram que princípios contábeis e legislação societária; 15,8% de controller e 37,5% de professores disseram que orçamento controle financeiro, contabilidade e custos; 5,2% de *controller* contra nenhum dos professores disseram que o controller deve saber sobre relacionamento com o consumidor.

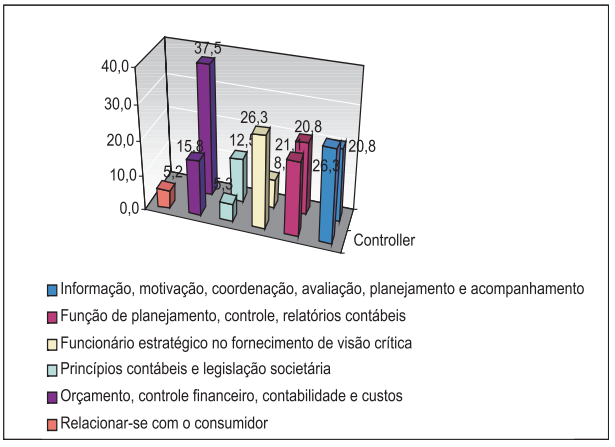

Gráfico 3 - Papel que deve ser desenvolvido na opinião dos professores dos cursos de pós-graduação e papel que é desenvolvido pelos *Controllers* em empresas.

3.3.3.4 Conteúdos trabalhados em salas de aula e funções desempenhadas pelos *Controllers*

Esta questão pode ser considerada de extrema importância para a montagem do plano de ensino, pois demonstra um paralelo entre o que as IES estão ensinando contra aquilo que o *controller* efetivamente desenvolve na prática. Sendo que foram obtidos os seguintes dados:

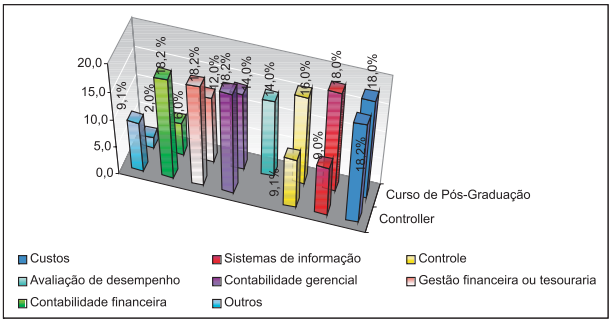

Gráfico 4 - Conteúdos trabalhados em salas de aula e funções desempenhadas pelos *Controllers*

- 18% dos professores ensinam custos e 18,2% dos *controller* desempenham funções relacionadas a custos;
- 18% dos professores ensinam sistemas de informação e 9% dos *controllers* utilizam sistema de informação;
- 16% dos professores ensinam funções de controle e 9,1% de *controllers* desempenham funções relacionadas com controles;
- 14% dos professores ensinam avaliação de desempenho e 0% de *controllers* utilizam avaliação de desempenho
- 14% dos professores trabalham em sala contabilidade gerencial e 18,2% dos *controllers* utilizam contabilidade gerencial na prática;
- 12% dos professores ensinam Gestão de tesouraria e 18% dos *controllers* utilizam gestão de tesouraria;
- 6% dos professores ensinam Contabilidade Financeira e 18,2% de *controllers* utilizam Contabilidade Financeira;
- 2% dos professores disseram abordar também outras áreas sendo que 9,1% dos *controllers* também disseram utilizar outras áreas aqui não mencionadas.

4 CONCLUSÃO

Depois de relatadas inúmeras situações existentes entre a controladoria ensinada nas IES e a Controladoria desenvolvida na prática faz-se necessárias algumas conclusões para que o objetivo deste trabalho seja plenamente alcançado:

As Instituições de Ensino Superior do Paraná e também em nível nacional devem preocupar-se com o ensino do profissional que será entregue no mercado.

A necessidade de pessoas com potencial de exercer a função de *controller* no âmbito das médias, grandes e porque não dizer das pequenas organizações foi o objeto deste estudo, cuja essência está na maior eficiência e melhor eficácia na gestão do uso dos recursos no ensino.

No entanto, as IES devem implementar um programa de capacitação que promova conhecimento necessário para os atuais e novos gestores. Atualmente os gestores das organizações se ressentem da falta de critérios adequados para a distribuição de recursos, que possibilitem aos profissionais da área de controladoria realizar cursos em nível *Lato Sensu* para o exercício da função.

Neste contexto, este trabalho tem por fornecer informações para contribuir com o profissional da área de controladoria, necessidades, requisitos necessários para desempenhar a função de controladoria, bem como princípios norteadores da ação do *controller*. Buscando demonstrar as adequações necessárias as IES para que o ensino possa surtir melhores efeitos quando o *controller* for efetivamente exercer a função.

As respostas para estas questões está na centralização dos objetivos sociais aos quais se destinam, a partir de uma abordagem voltada para o papel do *controller* nas organizações.

Entre os fatores que contribuem para qualidade do Ensino das especializações em nível *Lato Sensu*, o presente trabalho procurou demonstrar de forma objetiva as necessidades dos profissionais que buscam colocação no mercado de

trabalho, como *controllers*.

Sendo assim o objetivo foi obter o maior número de informações através da pesquisa de campo sobre a situação atual da disciplina de Controladoria em conjunto com as entrevistas que demonstram as necessidades do *Controller* dentro das organizações, contribuindo desta forma para a melhoria da qualidade de ensino da referida disciplina.

Sabe-se que a busca por formar este profissional que corresponda aos anseios das empresas, não é responsabilidade somente do professor que leciona a disciplina, mas faz-se necessário que o professor saiba claramente o papel do *controller* para que possa ajudá-lo a entender seu papel enquanto este permanecer no meio acadêmico.

A pesquisa revelou que em torno do profissional *controller* ainda há uma série de dúvidas. Isto pode ser exemplificado tanto pela abordagem do ensino nas IES quanto pela respostas dos *controllers* nas empresas, que responde de forma confusa quando tem a necessidade de discriminar sua função.

Nos questionários respondidos pelas IES a controladoria se confunde bastante com a Contabilidade Gerencial onde algumas vezes a disciplina recebe inclusive esta denominação dentro do plano de ensino. Acredita-se que a denominação mais correta seja a de Controladoria visto que esta aparece com uma forte tendência dentro das empresas, à denominação poderia ajudar inclusive na familiarização com o papel do *controller.*

Segundo o resultado da pesquisa em que 40% devolveram o plano de ensino em anexo, pode-se perceber um amplo campo de abordagem dentro desta disciplina ficando o questionamento de que possivelmente deveria fazer-se um desdobramento da disciplina de forma a tornar o conteúdo mais claro. Embora o plano de ensino contemple o modulo mínimo necessário composto de: ementa, objetivo, conteúdo programático, metodologia, avaliação e bibliografia.

Os professores com índice de 93% consideram a disciplina muito importante e consideram os alunos em grande maioria motivados em relação a mesma. O *controller* por sua vez não deu tanta relevância para tal e apresentou um índice de 60% de aprovação em relação a importância. O que não se deve considerar que as outras disciplinas não o sejam importantes, apenas considerando que o objetivo principal é sobre o *controller* então torna-se explicado o porque da ênfase nesta disciplina.

Dos professores e *controllers* entrevistados ambos, 79% e 60% respectivamente, disseram que a disciplina atende plenamente a expectativa, desta forma deixando uma pergunta. Se o profissional disse que a teoria não corresponde a prática como a disciplina pode atender plenamente suas expectativas?

Uma das questões de extrema importância para atingir-se o objetivo deste foi o momento onde se questiona qual o papel do *controller*. Ficando em 1º lugar na opinião dos professores a função de Orçamento, Controle Financeiro, Contabilidade e Custos, enquanto os profissionais colocam esta mesma opção em 4º lugar, deixando em 1º a função de informação, motivação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento e função de funcionário estratégico no fornecimento de visão crítica.

Dados estes que inspiram possivelmente os professores a dizerem que o principal item do ensino desta disciplina é custos, sistema de informação e controle.

Novamente abre-se uma discussão se o item de maior foco é o sistema de informação na opinião dos professores, porque o *controller* o apresenta como seu item de maior dificuldade dentro da empresa enquanto ferramenta?

Ambos admitem que embora sendo o curso de Ciências Contábeis aquele que melhor dá condições para o exercício da profissão, abordam que esta graduação pode tornar este profissional muito técnico e sem visão de negócios. Eles se tornam parte das ferramentas de tomada de decisão, mas não com discussões apenas como técnicos que trabalham informações isoladas solicitadas pela diretoria.

Sabe-se que muitas são as mudanças no mercado e dado a esta colocação faz-se necessário uma constante avaliação do profissional que estas IES estão colocando no mercado e se estes tem condições de atender as empresas.

Espera-se ao final dos estudos os alunos possam responder questões básicas e para que seja possível alcançar tal objetivo é fundamental o comprometimento do professor com a disciplina.

Para conseguir chegar aos objetivos da disciplina faz-se necessário uma ampla bibliografia visto que o tema ainda abre discussões das mais variadas, é necessário ao professor cercar-se de todo tipo de informação para atender as expectativas dos alunos e ficar atento aos rumos desta profissão. Acredita-se que desta forma ter-se-ão profissionais mais qualificados para desempenharem suas atividades em beneficio de si e da empresa.

Sendo assim, o papel do professor e das IES deve ser preocupação constante com foco neste profissional visto que quando ingressarem no mercado de trabalho possam corresponder as suas expectativas e das empresas solicitantes.

REFERÊNCIAS

CATELLI, Armando. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON. São Paulo: Atlas, 1999.

FIGUEREDO, Sandra e CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria**: teoria e prática. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisas Sociais.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 1991

GIL, Antonio Carlos, **Como elaborar Projetos de Pesquisa.** 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KANITZ, Stephem Charles. **Controladoria**: teoria e estudos de casos. São Paulo: Pioneira, 1976.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados, São Paulo: Atlas, 1986

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello e FISCH, Silvio. **Controladoria**: seu papel na administração de empresa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria**: conceitos, sistemas, Implementações. São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA, Luis Martins de. **Controladoria**: conceitos e aplicações. São Paulo: Futura, 1998.

PEREIRA, Carlos Alberto. **Tópicos avançados em Controladoria**. Fortaleza: UFC, 2001. (Apostila da Disciplina Tópicos Avançados em Controladoria).

PEREZ JUNIOR, José Hernandez; PESTANA, Armando Oliveira e FRANCO, Sergio Paulo Cintra. **Controladoria de gestão**: teoria e prática. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SCHIMIDT, Paulo. e*t al.* **Controladoria**: agregando valor para empresa, Porto Alegre: Bookman,2002

TUNG, Nguyen H. **Controladoria financeira das empresas**: uma abordagem prática. 6 ed. São Paulo: Universidade Empresa, 1980.