

REFLEXOS DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NA PARTICIPAÇÃO DO CONTROLLER EM DECISÕES ORGANIZACIONAIS

Heitor Gerson Dos Santos

Universidade Federal De Santa Catarina

Joice Denise Schäfer

Universidade Federal De Santa Catarina

Rogério J Lunkes

Universidade Federal De Santa Catarina

Resumo

Este estudo tem como objetivo analisar os reflexos das relações interpessoais na participação do controller na tomada de decisões organizacionais (operacionais e estratégicas). O estudo enquadra-se como descritivo, com abordagem quantitativa. Os dados foram coletados por meio

de questionários aplicados junto aos controllers de empresas brasileiras. Os respondentes da pesquisa (42), em sua maioria, são profissionais formados em Ciências Contábeis, com idade superior a 35 anos e com mais de cinco anos de experiência na função e na empresa as quais estão vinculados atualmente. Os resultados da pesquisa permitem inferir que embora o relacionamento interpessoal seja estatisticamente significativo para o envolvimento do profissional da controladoria na tomada de decisão operacional, não parece ser determinante para o envolvimento do controller na tomada de decisão estratégica das organizações. O tempo

de experiência na função desmontou como a variável de controle com maior efeito sobre o envolvimento do profissional em decisões estratégicas, enquanto o gênero se mostrou relevante

tanto em nível estratégico quanto operacional. Controllers do gênero masculino têm maior nível

de participação na tomada de decisão organizacional. Estudos que envolvam variáveis organizacionais, ambientais e mesmo características pessoais da alta gestão são sugeridos para

pesquisas futuras que busquem identificar fatores relacionados ao envolvimento do profissional

da controladoria em diferentes níveis de tomada de decisão organizacional.

Palavras-chave: Controller; Relações interpessoais; tomada de decisão organizacional.

REFLEXOS DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NA PARTICIPAÇÃO DO
CONTROLLER EM DECISÕES ORGANIZACIONAIS**RESUMO**

Este estudo tem como objetivo analisar os reflexos das relações interpessoais na participação do *controller* na tomada de decisões organizacionais (operacionais e estratégicas). O estudo enquadra-se como descritivo, com abordagem quantitativa. Os dados foram coletados por meio de questionários aplicados junto aos *controllers* de empresas brasileiras. Os respondentes da pesquisa (42), em sua maioria, são profissionais formados em Ciências Contábeis, com idade superior a 35 anos e com mais de cinco anos de experiência na função e na empresa as quais estão vinculados atualmente. Os resultados da pesquisa permitem inferir que embora o relacionamento interpessoal seja estatisticamente significativo para o envolvimento do profissional da controladoria na tomada de decisão operacional, não parece ser determinante para o envolvimento do *controller* na tomada de decisão estratégica das organizações. O tempo de experiência na função desmontou como a variável de controle com maior efeito sobre o envolvimento do profissional em decisões estratégicas, enquanto o gênero se mostrou relevante tanto em nível estratégico quanto operacional. *Controllers* do gênero masculino têm maior nível de participação na tomada de decisão organizacional. Estudos que envolvam variáveis organizacionais, ambientais e mesmo características pessoais da alta gestão são sugeridos para pesquisas futuras que busquem identificar fatores relacionados ao envolvimento do profissional da controladoria em diferentes níveis de tomada de decisão organizacional.

Palavras-chave: *Controller*; Relações interpessoais; tomada de decisão organizacional.

1 INTRODUÇÃO

As funções do *controller* têm sido amplamente discutidas na literatura, assim como no desenvolvimento de sua prática profissional. De um lado o *controller* é entendido como o responsável pelos relatórios gerenciais, ou seja, pelas informações que dão base a tomada de decisões estratégicas nas organizações, por outro lado, o *controller* é entendido como o profissional responsável por fornecer informações aos gerentes de nível médio, apoiar o desenvolvimento do planejamento das áreas, motivar os colaboradores, controlar custos, monitorar o andamento de indicadores, entre outras funções (Rouwelaar, 2007). Em outras palavras, o profissional da controladoria pode estar envolvido em atividades que são base para a tomada de decisão em nível operacional ou estratégico.

Ainda não há um consenso sobre esta questão na literatura, mas as discussões vêm avançando, e demonstram haver diferentes níveis de envolvimento dos *controllers* nas atividades das empresas. E que ocorrem de acordo com o que é desejável e benéfico para as organizações (Maas & Matejka, 2009), e de interesse dos próprios profissionais (Pierce & O'Dea, 2003). De acordo com Rouwelaar, Bots e De Loo (2018), alguns dos elementos que vem sendo apontados por estudos anteriores como relevantes no processo de envolvimento dos *controllers* na tomada de decisão incluem o relacionamento interpessoal do profissional, as características organizacionais e as características ambientais. Enquanto as duas últimas características estão relacionadas com aspectos macroorganizacionais, tais como a situação financeira de uma organização e a pressão dos concorrentes, ou questões estratégicas que devam ser consideradas, o relacionamento interpessoal está diretamente ligado as características pessoais do *controller*.

Neste sentido, a forma como o *controller* se relaciona com sua equipe e com a alta gestão da organização pode ser decisivos para o seu grau de envolvimento na tomada de decisão organizacional. Wolf, Weibenberger, Wehner e Kabst (2015) destacam a relevância do

entendimento acerca da participação do controlador nas decisões, juntamente com suas próprias motivações e as expectativas dos outros. Nesse sentido, a literatura evidencia que os estudos sobre o papel dos controllers têm foco na mudança do papel desse ator organizacional, mas há uma lacuna na compreensão dos motivadores desta mudança em uma perspectiva micro organizacional, ou seja, na maneira como os profissionais interagem com outros atores (Lavarda, Scussel & Schäfer, 2018). Assim, este estudo tem como objetivo analisar os reflexos das relações interpessoais na participação do *controller* na tomada de decisões organizacionais, em nível operacional e estratégico.

Este estudo justifica-se, do ponto de vista teórico, pela contribuição à literatura de controladoria, ao dar continuidade a linha de pesquisas de Rouwelaar *et al.* (2018), que indicam características pessoais dos *controllers* como determinantes para a participação do profissional na tomada de decisão organizacional. No que se refere as contribuições gerenciais, chama-se a atenção para o fato de que para que o *controller* seja convidado a envolver-se mais com a tomada de decisão, ele necessitará, além das informações e conhecimento adequado, características pessoais específicas, que inspirem a confiança dos demais gestores.

2 REVISÃO DE LITERATURA E HIPÓTESES

A controladoria é uma área em crescimento tanto em termos de possibilidades de trabalho nas organizações (Gomes, Souza & Lunkes, 2014; Schnorrenberger, Lunkes & Castro, 2015; Gomes, Lunkes & Schnorrenberger, 2015; Massocco, Schäfer & Lunkes, 2016), quanto em publicações especializadas (Lunkes, Schnorrenberger, Souza, & Rosa, 2012; Marostega, Lyrio, Lunkes, & Schnorrenberger, 2014), disciplinas acadêmicas e grupos de pesquisa (Lunkes *et al.*, 2012).

Entre os temas de pesquisa da controladoria está a definição das funções básicas, ou seja, orientar o campo de atuação da área de conhecimento (Lunkes, Schnorrenberger, & Rosa, 2013). Neste sentido, nas últimas décadas diversos estudos foram desenvolvidos em países, como Brasil (Siqueira & Soltelinho, 2001; Lunkes, Schnorrenberger, Gasparetto & Vicente 2009; Oro, Dittadi, Carpes & Benoit, 2009; Souza & Borinelli, 2009; Ferrari, Cunha, Lunkes & Borgert, 2013; Gomes, Souza & Lunkes, 2014) Estados Unidos (Lunkes *et al.*; 2009), Alemanha (Lunkes *et al.*; 2009) e Espanha (Schnorrenberger Castro & Lunkes, 2015), buscando identificar quais as funcionalidades atribuídas aos *controllers* nestes países, bem como o perfil exigido destes profissionais pelos empregadores.

De acordo com Goretzki, Strauss e Weber (2013), desde os anos 1990 o papel do *controller* nas organizações vem passando por mudanças. Os autores afirmam que o profissional vem desenvolvendo cada vez mais atividades em nível estratégico, demonstrando capacidade de adicionar valor aos negócios, passando a ser percebido, assim, como “parceiros de negócios” pela alta administração. No entanto, estudos têm demonstrado que esta mudança não é universal (Järvenpää, 2007; Lunkes, Schnorrenberger, Gasparetto & Vicente, 2009). Neste sentido, a pesquisa de Rouwelaar, Bots e De Loo (2018) aponta que os *controllers* de unidades de negócios tendem a influenciar as decisões operacionais tomadas pelos gerentes, porém em poucos casos os *controllers* influenciam os gerentes quando as decisões são estratégicas.

Mediante tal falta de consenso sobre o envolvimento do *controller* na tomada de decisão, Szukits (2019) defende que as atribuições gerais a respeito do trabalho a ser desenvolvido pelo profissional tendem a serem estabelecidas de acordo com as necessidades das organizações e o entendimento da alta gestão sobre o trabalho que precisa ser desenvolvido. Karlsson (2019) acredita que os *controllers* podem moldar as tarefas a eles atribuídas a partir de suas habilidades específicas, muitas vezes provenientes de características pessoais ou relacionamentos interpessoais.

As relações interpessoais permitem, em geral, troca de experiências, de conhecimento técnico e teórico, que são responsáveis pelo aprimoramento do profissional (Fernandes *et al.*, 2015). Weber (2011) destaca que a interação entre *controllers* e gerentes é relevante para ambos. O autor destaca que o *controller* deve conhecer a personalidade individual de cada gestor, para ser preciso e objetivo no processo de transferência de informação, no sentido de permitir que gestor compreenda adequadamente a informação recebida e consiga, a partir dela, tomar decisões eficientes. Com base nestes argumentos, propõem-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

H1: O relacionamento interpessoal do *controller* afeta positivamente o nível de envolvimento do profissional na tomada de decisões operacionais.

H2: O relacionamento interpessoal do *controller* afeta positivamente o nível de envolvimento do profissional na tomada de decisões estratégicas.

Um conflito pessoal entre o mensageiro da informação, neste caso o *controller*, e o leitor da mesma, os gestores, pode levar à uma tomada de decisão equivocada (Fernandes *et al.*, 2015). O relacionamento entre os indivíduos influencia diretamente a organização, principalmente, quando informações levam a decisões que impactam decisões estratégicas. Desta forma, os gestores tendem a evitar a participação de indivíduos com maiores dificuldades de relacionamento interpessoal na tomada de decisão de nível estratégico, embora sua participação seja comum na tomada de decisão operacional (Rouwelaar, Bots & Vanamelsfort, 2008).

O choque de personalidades dentro de uma organização pode promover conflitos, porém o diferencial está em converter essas desavenças em crescimentos (Fernandes *et al.*, 2015). Pontos de fortalecimentos, no final podem mudar o posicionamento de uma organização perante dificuldades, tornando-a uma empresa com uma capacidade diferenciada de contornar problemas com mais facilidade.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa tem como objetivo analisar a influência das características pessoais e relacionais no envolvimento/participação do *controller* (ou função correlata) na tomada de decisão organizacional. O estudo pode ser classificado como descritivo, por descrever a relação entre as variáveis relacionamento interpessoal e envolvimento do *controller* da tomada de decisão estratégica e operacional. Quanto à abordagem do problema, utilizou-se da pesquisa quantitativa, já que os dados analisados são numéricos, sendo a estatística utilizada para analisar os resultados e responder ao problema de pesquisa proposto.

Com relação aos procedimentos adotados para o desenvolvimento da pesquisa, utilizou-se o levantamento (ou *survey*), utilizando-se de questionários para a coleta de dados. Este foi estruturado em 4 blocos principais, conforme demonstrado no Quadro 1. Para os Blocos 1 e 2, os respondentes foram orientados a ler as afirmativas atentamente e na sequência indicar em que medida concordavam ou discordavam com cada uma delas, utilizando: 1 para discordo totalmente, 2 para discordo pouco, 3 para nem concordo, nem em discordo, 4 para concordo pouco, e 5 para concordo totalmente.

Quadro 1 - Estrutura do Questionário

Bloco	Variáveis	Autores base	Nº de questões
1: Relacionamento interpessoal	Trabalho em equipe; confiança nos superiores e subordinados; relacionamento com superiores e subordinados.	Morgeson, Reider & Campion (2005); Tzafrir e Eitam-Meilik (2005).	5
2: Envolvimento na tomada de decisão	Decisões estratégicas e decisões operacionais.	Rouwelaar, Bots & De Loo (2018)	7
3: Perfil dos respondentes	Idade, gênero, área de formação e experiência.	-	6

Os questionários foram enviados para 259 profissionais da área da controladoria das empresas listadas no Catálogo de Exportadores Brasileiros (CEB) da CNI. Esta listagem de e-mails foi disponibilizada pelas empresas durante contato prévio feito pelos pesquisadores com cada uma das empresas do CEB. Dentre os 259 profissionais contatados, 40 (15,4%) responderam à pesquisa, encaminhada em Formulário Google, por e-mail, no mês de julho de 2019.

Para análise dos dados utilizou-se estatística descritiva e a técnica de modelagem de equações estruturais (*Structural Equation Modeling - SEM*). Segundo Bido, Silva, Souza e Godoy (2010), a *SEM* pode ser classificada em dois tipos: a) Modelagem de Equações Estruturais baseada em covariâncias (MEEBC) ou simplesmente modelos LISREL; e b) Mínimos Quadrados Parciais, que realiza a modelagem de equações estruturais por partes. Recentemente este último tem sido denominado de *Partial Least Squares (PLS)*. O *PLS* pode ser usado tanto para predição, como para a construção de modelos teóricos. A opção pelo *PLS* deve-se ao fato de tal método permitir trabalhar com amostras pequenas, não exigir que os dados apresentem distribuição normal e ser capaz de lidar com alta complexidade (Bido *et al.*, 2010). Ele consiste de um sistema de relações lineares entre variáveis latentes que é resolvido por partes (combinação de constructos teóricos e medidas), uma de cada vez (Bido *et al.*, 2010). O *PLS* é uma técnica de estimação de regressão linear, baseada na decomposição das matrizes de variáveis e de covariáveis.

Antes da aplicação do *PLS* realizaram-se testes para validação e adequação do modelo e análises de relações entre os constructos. Após isso, os dados foram migrados para o software ADANCO para as análises do modelo de mensuração e do modelo estrutural. A base de dados foi salva no formato Excel, convertida para o formato CSV, e executada no software ADANCO, a fim de aplicar a técnica de Mínimos Quadrados Parciais.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta sessão é apresentada a análise descritiva dos dados, o modelo de mensuração e o modelo estrutural dos dados e as discussões acerca das hipóteses do estudo.

4.1 Análise descritiva

Na presente seção são apresentados os dados demográficos e a estatística descritiva referente aos respondentes. Participaram da pesquisa, 40 *controllers* de empresas brasileiras, na Tabela 1, apresentam-se os dados demográficos dos respondentes da pesquisa, dentre os quais se destacam gênero, idade, formação e experiência dos profissionais.

Considerando os dados da Tabela 1, percebe-se um maior número de respondentes do sexo masculino (70%), enquanto a predominância do curso de formação é em Ciências Contábeis (69%). Cabe destacar, ainda, que dois dos respondentes informaram mais de uma área de formação, totalizando assim 42 cursos de graduação completados pelos 40

respondentes. A área de formação classificada na Tabela 1 como “outros”, se refere aos cursos de direito, economia e área da saúde. Quando analisada a idade dos indivíduos, chama a atenção o fato de nenhum dos respondentes ter idade inferior a 30 anos, demonstrando a tendência do *controller* ser um profissional com maior experiência, o que se confirma quando analisados os dados de tempo de experiência na empresa e tempo de experiência na função. Dentre os respondentes somente 22% (9) possuem menos 5 anos ou menos de experiência na função de *controller*, enquanto apenas 7% informaram trabalhar na empresa a 5 anos ou menos. De forma geral, portanto, a amostra desta pesquisa se caracteriza por *controllers*, predominantemente do sexo masculino, formados em ciências contábeis, acima de 30 anos e com um alto nível de experiência na função e na empresa onde trabalham.

Tabela 1 - Dados Demográficos

Gênero	Quant.	%	Formação	Quant.	%
Masculino	28	70%	Administração	7	17%
Feminino	12	30%	Ciências Contábeis	29	69%
TOTAL	40	100%	Outros	6	14%
Temp. Experiência	Quant.	%	TOTAL	42	1
Até 5 anos	9	23%	Temp. Empresa	Quant.	%
De 6 a 10 anos	11	28%	Até 5 anos	4	10%
De 11 a 15 anos	7	18%	De 6 a 10 anos	16	40%
De 16 a 20 anos	2	5%	De 11 a 15 anos	8	20%
De 21 a 25 anos	8	20%	De 16 a 20 anos	6	15%
Acima de 25 anos	3	8%	Acima de 20 anos	6	15%
TOTAL	40	100%	TOTAL	40	100%
			Idade	Quant.	%
			Até 35 anos	3	8%
			De 36 a 40 anos	11	28%
			De 41 a 45 anos	9	23%
			De 46 a 50 anos	6	15%
			De 51 a 55 anos	9	23%
			Acima de 56 anos	2	5%
			TOTAL	40	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

Os resultados referentes a estatística descritiva, especificamente média e desvio padrão dos constructos, são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 - Estatística Descritiva

Variáveis	Média	Desvio Padrão
RI	4,46875	0,6997023
DOP	4,13333	1,0202433
DES	3,45	1,2288548

Fonte: Dados da Pesquisa

A média de respostas para o relacionamento interpessoal foi a mais alta entre as variáveis analisadas, de 4,47, enquanto o desvio padrão foi o menor, o que significa dizer que os respondentes possuem um bom nível de relacionamento interpessoal (próximo do valor máximo, 5), e que não houve uma grande variação entre as respostas apresentadas pelos profissionais. No que se refere a participação do *controller* em decisões operacionais a média foi de 4,13, demonstrando um alto nível de participação dos controllers, no entanto, com um desvio padrão acima de 1, demonstrando uma variação maior se comparado a variável

relacionamento interpessoal. Como esperado, a participação do *controller* em decisões estratégicas apresentou uma média inferior e um desvio padrão superior, quando comparada a participação na tomada de decisão estratégica. O relacionamento interpessoal, como variável explicativa de tal variação é apresentada na sequência.

4.2 Modelo estrutural e hipóteses da pesquisa

Para análise dos dados pela técnica de Equações Estruturais foram adotados os mesmos procedimentos do estudo de Hall (2008). Para a avaliação da validade de adequação dos construtos, observou-se a validade convergente e a validade discriminante. Por meio da validade discriminante verificou-se que todos os indicadores do instrumento de pesquisa apresentaram bons índices de ajuste, com cargas fatoriais acima de 0,5, consideradas por Hair Jr. et al. (2016) como ideais. A matriz *Cross Loadings*, contendo as cargas fatoriais estão destacadas na Tabela 3.

Tabela 3 – Validade Discriminante - Matriz *Cross Loadings*

Indicator	RI	DOP	DES
RI1	0,8609	0,2685	0,1800
RI2	0,7957	0,3605	-0,0021
RI3	0,8355	0,2212	0,1563
RI4	0,8496	0,3426	0,1472
DOP1	0,2550	0,8144	0,5569
DOP2	0,3398	0,8013	0,2128
DOP3	0,3269	0,8993	0,2313
DES1	0,2011	0,5962	0,5132
DES2	0,1376	0,3597	0,9683
DES3	0,1041	0,2819	0,9518

Nota: RI: relações interpessoais; DOP: Envolvimento na tomada de decisão operacional; DES: envolvimento na tomada de decisão estratégica.

Fonte: Dados da pesquisa

Para confirmar a validade discriminante das variáveis latentes do modelo determinou-se o valor da AVE (Average Variance Extracted). De acordo com Fornell e Larcker (1981), ela é confirmada quando o valor da raiz quadrada da AVE é maior que os valores absolutos das correlações com as demais variáveis latentes. Neste estudo testou-se a validade discriminante pelo critério de Fornell e Larcker (1981). Confirma-se por meio da Tabela 4 que as variáveis satisfazem essa respectiva condição.

Tabela 4 - Resultados do modelo de mensuração modelo 1

Painel A - Discriminant Validity - Fornell-Larcker Criterion			
Construct	RI	DOP	DES
RI	0.6983		
DOP	0.1307	0.7022	
DES	0.0176	0.1321	0.6916

Fonte: Dados da pesquisa

Após a análise das cargas fatoriais, realizou-se a apreciação da AVE (*Average Variance Extracted*) ou variância média extraída (VME) e da Confiabilidade Composta (CC). Na Tabela 5, é destacado ainda o Alfa de Cronbach, para enriquecer as análises.

Tabela 5 - Resultados do modelo de mensuração modelo 1

Painel B - Construct Reliability/Convergent Validity			
Construct	Alfa de Cronbach (α)	Confiabilidade Composta	AVE
RI	0.8567	0.9025	0.6983
DOP	0.7950	0.8757	0.7022
DES	0.7927	0.8609	0.6916

Fonte: Dados da Pesquisa

Observa-se que os três construtos, relação interpessoal, decisão operacional e decisão estratégica apresentaram cargas para a AVE estatisticamente significantes, isto é, com valores iguais ou superiores a 0,50, conforme preconiza Fornell e Larcker (1981). Assim como o alfa de Cronbach excederam o valor de 0,70 e a Confiabilidade Composta (*Composite Reliability*) apresentou valores maiores que 0,5. Verifica-se, na validade discriminante, que nenhuma das correlações entre os construtos foi superior a raiz quadrada da AVE, indicando que existe validade discriminante e convergente no modelo proposto.

Para verificar as relações entre os construtos foi utilizada a análise do modelo estrutural. A partir dessa análise confirmou-se a adequação dos modelos de mensuração e atestaram-se a significância das relações entre os construtos do estudo (Hair Jr. et al., 2016). Para avaliar a validade do modelo estrutural foram analisados os seguintes critérios: o tamanho e significância dos coeficientes de caminho e coeficientes de determinação de Pearson (R^2), obtidos por meio da técnica de *Bootstrapping* e, ainda, tamanhos do efeito (F^2) e relevância preditiva obtidos na plataforma *blindfolding* (Hair Jr. et al., 2016).

Para a execução da técnica de *Bootstrapping*, para avaliar o nível de significância entre as relações dos construtos, utilizou-se os parâmetros de 5.000 subamostras e 5.000 interações (Hair Jr et al., 2016). Assim, os valores obtidos para a relação entre os construtos são apresentados na Tabela 6. Os efeitos das variáveis de controle são evidenciados na Tabela 7.

Tabela 6 - Efeitos entre os construtos do modelo estrutural

Efeitos	Beta	p-value	F^2	Hipóteses
RI -> DOP	0,3198	0,0291**	0,1474	H1
RI -> DES	0,1384	0,2595	0,0260	H2

Nota: **Significant at 5%.

R^2 = Decisão operacional (0,317), Decisão estratégica (0,275).

Tabela 7: Efeitos das variáveis de controle

Efeitos	Beta	p-value	F^2
Idade -> DOP	-0,2000	0,1680	0,0350
Idade -> DES	-0,1862	0,1841	0,0286
ExpFunc -> DOP	0,1794	0,1576	0,0309
ExpFunc -> DES	0,5443	0,0043*	0,2682
ExpEmp -> DOP	-0,2437	0,0597***	0,0673
ExpEmp -> DES	-0,0591	0,3851	0,0037
Genero -> DOP	0,3624	0,0103**	0,1711
Genero -> DES	0,2350	0,0711***	0,0679

Nota: *Significant at 1%, **Significant at 5%, ***Significant at 10%.

Para as análises dos coeficientes de determinação de Pearson (R^2) o R^2 entre 2% e 13% é entendido como um efeito pequeno, R^2 de 13% a 26% como efeito médio e R^2 acima de 26% como efeito grande. A partir dos resultados obtidos por meio das Equações Estruturais, verificou-se que o modelo explica 31,7% do envolvimento do *controller* na tomada de decisão

operacional, quando se trata de decisões estratégicas o modelo explica 27,5%. Considera-se, portanto, que há um efeito da variável independente sobre a dependente.

O F^2 é uma medida que avalia se existe um impacto substancial sobre o construto dependente, quando um construto independente é omitido do modelo. Hair Jr. et al. (2016) sugerem a seguinte interpretação para o F^2 : por efeitos pequenos (0,02), médios (0,15) e grandes (0,35). Desta forma, a omissão das variáveis de controle, experiência do funcionário e gênero, trariam o maior impacto nos construtos de envolvimento do *controller* na tomada de decisões estratégicas (0,268) e operacionais (0,171), respectivamente.

Com base nos resultados obtidos e apresentados na Tabela 7 é possível inferir estatisticamente que o relacionamento interpessoal do *controller* está positivamente relacionado com a sua participação na tomada de decisão em nível operacional, confirmando, assim, a primeira hipótese da pesquisa. Estes resultados corroboram com Rouwelaar, Bots e Vanamelsfort (2008). De acordo com este estudo, as empresas buscam envolver profissionais com bom relacionamento interpessoal na tomada de decisões operacionais.

O gênero do profissional da controladoria aparece como variável de controle relevante neste contexto. Ao observar as respostas, foi possível observar que existe um maior envolvimento de profissionais do sexo masculino nestas atividades. Chama a atenção, ainda, que a variável de controle “tempo de experiência na empresa” mostrou-se negativamente relacionada ao modelo, o que pode indicar que profissionais com maior tempo nas organizações tendem a desenvolver atividades distintas e serem menos envolvidas na tomada de decisão operacional. Uma hipótese que poderia justificar tais resultados, seria a preferência dos gestores por envolver esse funcionário mais experientes na tomada de decisões estratégicas, aproveitando o conhecimento dele sobre a empresa. Entretanto, essa hipótese não pôde ser confirmada quando analisado o efeito direto do “tempo de experiência na empresa” sobre o envolvimento no *controller* na tomada de decisão estratégica, como demonstrado na Tabela 7.

No que se refere ao relacionamento interpessoal e o envolvimento do profissional da controladoria na tomada de decisão estratégica, os resultados não permitiram confirmar a segunda hipótese da pesquisa. No caso da tomada de decisão estratégica, o tempo de experiência do *controller* na função parece ser a variável mais relevante para definir a sua participação nesse nível de tomada de decisão. Assim como na tomada de decisão operacional, o envolvimento de profissionais do gênero masculino também parece ser maior nas decisões estratégicas.

Cabe destacar que, para confirmar a relevância da variável gênero no envolvimento dos *controllers* na tomada de decisões organizacionais, aplicou-se o teste não-paramétrico de *Mann-Whitney*. Com isso, foi possível identificar a inexistência de diferenças significativas entre estes grupos de profissionais no que se refere a idade, experiência na empresa ou na função. Estes resultados indicam que os profissionais, independente do gênero, apresentam características similares no que se refere as demais características analisadas. Por fim, o teste confirmou a diferença de médias existentes entre o envolvimento dos *controllers* do gênero feminino e masculino na tomada de decisão. Enquanto a média do envolvimento de profissionais do gênero masculino na tomada de decisão operacional foi de 4,28, a média da participação de mulheres foi de 3,77. No que se refere ao envolvimento na tomada de decisão estratégica as médias foram de 3,60 e 3,11, respectivamente.

Os resultados desta pesquisa permitem inferir, portanto, que um bom nível de relacionamento interpessoal entre o *controller* e sua equipe, bem como com seus pares e superiores, é relevante para que o profissional seja envolvido no processo de tomada de decisões operacionais das organizações. Para que o mesmo seja envolvido na tomada de decisões de níveis estratégicos, no entanto, o relacionamento interpessoal não parece ser decisivo, sendo a experiência na função uma das variáveis identificadas como relevantes para isso. No entanto, outras variáveis relacionadas ao contexto organizacional, ambiental e mesmo a características

personais da alta administração da empresa também podem justificar o nível de envolvimento do profissional na área de controladoria nas tomadas de decisões de nível estratégico.

Dessa forma o estudo contribui com a teoria apontando mais uma variável relevante no contexto da função e envolvimento do *controller* nas organizações, o relacionamento interpessoal. Na prática, contribui no sentido de demonstrar como o comportamento do *controller* pode influenciar no seu nível de engajamento na tomada de decisão organizacional, demonstrando que variáveis além de características técnicas são observadas pelos gestores no momento de definir o nível de envolvimento do profissional na tomada de decisão.

5 CONCLUSÃO

Diante de um cenário de debate sobre as funções do *controller*, a presente pesquisa teve como objetivo analisar os reflexos das relações interpessoais na participação do *controller* na tomada de decisões organizacionais, em nível operacional e estratégico. Para isso, aplicou-se um questionário junto a profissionais da controladoria de empresas brasileiras. Os 42 respondentes da pesquisa, 90% possuem mais de 5 anos de experiência na empresa e 70% mais de 5 anos de experiência como *controller*. A maior parte destes profissionais são do gênero masculino, formados em Ciências Contábeis e com idade superior a 35 anos.

Os resultados da pesquisa permitem inferir que embora a relação interpessoal esteja positivamente relacionada com a participação do *controller* na tomada de decisão de questões operacionais, não tem influência sobre a participação do profissional na tomada de decisão estratégica. A experiência do funcionário na empresa, por sua vez, utilizada como variável de controle da pesquisa, mostrou-se altamente relacionada com a participação do *controller* na tomada de decisões gerenciais, enquanto o gênero aparece como variável de controle relevante para o envolvimento do profissional em ambos os níveis de tomada de decisão, demonstrando que *controllers* do sexo masculino têm maior tendência de serem envolvidos na tomada de decisão organizacional.

Como limitação, destaca-se que neste estudo foram analisados os aspectos relacionais dos *controllers* para compreender o nível de participação do profissional na tomada de decisão das organizações. Rouwelaar, Bots e De Loo (2018) destacam, no entanto, que além do relacionamento interpessoal do profissional, as características organizacionais e ambientais são elementos relevantes para o estudo deste fenômeno. Recomenda-se assim, que estudos futuros busquem identificar estes elementos, bem como evidenciar as contribuições que o profissional da controladoria pode introduzir caso seja envolvido no processo de tomada de decisão das organizações. Estudos futuros podem buscar entender ainda, de que forma a alta gestão das organizações vê a participação deste profissional como membro da equipe responsável pela tomada de decisão, e o perfil que se espera de um *controller* com tal responsabilidade.

REFERÊNCIAS

- Fernandes, H. N., Thofehrn, M. B., Porto, A. R., Amestoy, S. C., Jacondino, M. B., & Soares, M. R. (2015). Relacionamento interpessoal no trabalho da equipe multiprofissional de uma unidade de saúde da família. *Revista de Pesquisa Cuidado é Fundamental Online*, 7(1), 1915-1926.
- Ferrari, M. J., Cunha, L. C., Lunkes, R. J., & Borgert, A. (2013). O perfil do controller sob a ótica do mercado de trabalho brasileiro. *Revista de Informação Contábil*, 7(3), 25-50.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics.

- Gomes, C. V., de Souza, P., & Lunkes, R. J. (2014). O perfil do profissional da controladoria solicitado por empresas brasileiras. *Journal of Globalization, Competitiveness & Governability/Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad/Revista de Globalização, Competitividade e Governabilidade*, 8(1), 34-50.
- Goretzki, L., Strauss, E., & Weber, J. (2013). An institutional perspective on the changes in management accountants' professional role. *Management Accounting Research*, 24(1), 41-63.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
- Hall, M. (2008). The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society*, 33(2-3), 141-163.
- Järvenpää, M. (2007). Making business partners: a case study on how management accounting culture was changed. *European Accounting Review*, 16(1), 99-142.
- Karlsson, B., Hersinger, A., & Kurkkio, M. (2019). Hybrid accountants in the age of the business partner: exploring institutional drivers in a mining company. *Journal of Management Control*, 30(2), 185-211.
- Lavarda, R; Scussel, F; & Schäfer, J. (2018). The role of the controller in the perspective of strategy as practice: A Theoretical Essay. In: 41st Annual Congress of the European Accounting Association. Milão, 2018.
- Lunkes, R. J., & Schnorrenberger, D. (2015). Estudo das funções do controller solicitadas por empresas na Alemanha. In *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*.
- Lunkes, R. J., Schnorrenberger, D., & Rosa, F. S. D. (2013). Funções da Controladoria: uma análise no cenário brasileiro. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 15(47), 283-299.
- Lunkes, R. J., Schnorrenberger, D., Gasparetto, V., & Vicente, E. F. R. (2009). Considerações sobre as funções da controladoria nos Estados Unidos, Alemanha e Brasil. *Revista Universo Contábil*, 5(4), 63-75.
- Lunkes, R. J., Schnorrenberger, D., Gasparetto, V., & Vicente, E. F. R. (2009). Considerações sobre as funções da controladoria nos Estados Unidos, Alemanha e Brasil. *Revista Universo Contábil*, 5(4), 63-75.
- Lunkes, R. J., Schnorrenberger, D., Souza, C. M. D., & Rosa, F. S. D. (2012). Análise da legitimidade sociopolítica e cognitiva da controladoria no Brasil. *Revista Contabilidade & Finanças*, 23(59), 83-101.
- Maas, V. S., & Matejka, M. (2009). Balancing the dual responsibilities of business unit controllers: Field and survey evidence. *The Accounting Review*, 84(4), 1233-1253.
- Marostega, F. L., Lyrio, M. V. L., Lunkes, R. J., & Schnorrenberger, D. (2014). Análise da produção científica sobre controladoria nas revista brasileiras de contabilidade. *Pensar Contábil*, 16(59), 10-19.
- Massocco, L. N.; Schäfer, J. D.; Lunkes, R. J. Uma Análise do Perfil do Controller Requerido por Empresas em Portugal. Anais do 1º Congresso de Iniciação Científica de Gestão e Controladoria da Unochapecó, Chapecó, 2016.
- Morgeson, F. P., Reider, M. H., & Champion, M. A. (2005). Selecting individuals in team settings: The importance of social skills, personality characteristics, and teamwork knowledge. *Personnel psychology*, 58(3), 583-611.

- Oro, I. M., Dittadi, J. R., Carpes, A. M. D. S., & Benoit, A. D. (2009). O perfil do profissional de controladoria sob a óptica do mercado de trabalho brasileiro. *Pensar Contábil*, 11(44), -15).
- Pierce, B., & O'Dea, T. (2003). Management accounting information and the needs of managers: Perceptions of managers and accountants compared. *The British Accounting Review*, 35(3), 257-290.
- Rouwelaar, H., Bots, J., & De Loo, I. (2018). The influence of management accountants on managerial decisions. *Journal of Applied Accounting Research*.
- Rouwelaar, J. A. (2007). Theoretical review and framework: The roles of controllers. *Available at SSRN 982831*.
- Rouwelaar, J. A., Bots, J., & Vanamelsfort, M. (2008). Business unit controller involvement in management: An empirical study in the Netherlands. *Available at SSRN 1277863*
- Schnorrenberger, D., Castro, G. K., & Lunkes, R. J. (2015). Perspectivas profissionais do controller no Brasil e Espanha. *In Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*.
- Siqueira, J. R. M. D., & Soltelinho, W. (2001). O profissional de controladoria no mercado brasileiro: do surgimento da profissão aos dias atuais. *Revista Contabilidade & Finanças*, 12(27), 66-77.
- Souza Bido, D., da Silva, D., de Souza, C. A., & Godoy, A. S. (2010). Mensuração com indicadores formativos nas pesquisas em administração de empresas: Como lidar com a multicolinearidade entre eles?. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 11(2), 245-269.
- Souza, B. C., & Borinelli, M. L. (2009). As funções de controladoria: um estudo a luz dos anúncios das empresas de recrutamento de profissionais. *In Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*.
- Szukits, Á. (2019). Controllers' profession in contemporary organisations—Evidence from Hungary. *JEEMS Journal of East European Management Studies*, 24(1), 8-31.
- Tzafirir, S. S., & Eitam-Meilik, M. (2005). The impact of downsizing on trust and employee practices in high tech firms: A longitudinal analysis. *The Journal of High Technology Management Research*, 16(2), 193-207.
- Weber, J. (2011). The development of controller tasks: explaining the nature of controllership and its changes. *Journal of Management Control*, 22(1), 25-46.
- Wolf, S., Weißenberger, B. E., Wehner, M. C., & Kabst, R. (2015). Controllers as business partners in managerial decision-making. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 11(1), 24-46.