

# COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS E INDISPENSÁVEIS NA FORMAÇÃO PROFISSIONAL DO *CONTROLLER*<sup>1</sup>

Jéssica Nunes Andriotti<sup>2</sup>

Wendy Haddad Carraro<sup>3</sup>

## RESUMO

Em função da grande complexidade das atividades empresarias, há cada vez mais a necessidade de melhores controles e da atuação mais assídua da Controladoria, aumentando assim o nível de competências do *Controller*, profissional responsável pela área. Este artigo tem por objetivo identificar as competências necessárias e indispensáveis na formação profissional do *Controller*. Será analisado o conceito de competências ou traços de personalidade, entendido como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, relacionadas a desempenhos superiores, e as melhores performances estão fundamentadas na inteligência e na personalidade das pessoas. A metodologia da pesquisa contou com um levantamento de dados obtidos por meio de um questionário semiestruturado, submetido a 12 *Controllers*. Os resultados apresentaram que as competências indispensáveis na formação profissional do *Controller* são: assumir responsabilidades, citada por 92% dos respondentes; tomar iniciativa e conhecimento da companhia, ambas com 10 indicações, representando 84% dos participantes do estudo. As competências consideradas necessárias foram: persuasão, por 84% dos profissionais; corresponsabilidade, persistência, consciência das limitações, e liderança, citadas por 67% dos respondentes. Sendo assim, conclui-se que tais competências devem auxiliar o *Controller* a ter seu reconhecimento mediante o enriquecimento profissional. Podendo, igualmente, auxiliar o crescimento, o desenvolvimento e a geração de valor das organizações.

**Palavras-chave:** *Controller*. Competência. Formação Profissional.

## INDISPENSABLE AND NECESSARY SKILLS IN *CONTROLLER* PROFESSIONAL TRAINING

## ABSTRACT

Due to the huge complexity of business activities, the necessity of better controlling and even more fully controllership performance is increasing every day, raising the Controller competence level, which is responsible of this activity area. This article aims to identify the necessary and indispensable competences for Controller professional training. It will be

---

<sup>1</sup> Trabalho de Conclusão de Curso apresentado, no segundo semestre de 2016, ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

<sup>2</sup> Graduanda do curso de Ciências Contábeis da UFRGS. (jessica.nunes.andriotti@gmail.com)

<sup>3</sup> Coorientadora. Doutora em Economia do Desenvolvimento pelo PPGE da UFRGS. Mestre em Administração pelo PPGA da UFRGS. Especialista em Controladoria pela UFRGS. Graduada em Economia pela UFRGS e Ciências Contábeis pela UFRGS. Professora Adjunta do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da UFRGS. (wendy.carraro@ufrgs.br).

analyzed the concept of competences or personality traits, regarded as a set of knowledge, skills and attitudes, related to superior performances, and the best performances are grounded on intelligence and peoples personality. The research methodology counted on a data collection obtained through a semi-structured questionnaire, sent to 12 Controllers. The results showed that the indispensable competences on Controller professional training are: assuming responsibilities, quoted by 92% of the respondents; take action and company's knowledge, both with 10 indications, representing 84% of the participants. The competences that are considered necessary are: persuasion, by 84% of the professionals; co-responsibility, persistence, be aware of the limitations, and leadership, quoted by 67% or respondents. Therefore, it is concluded that these competences may help the Controller to be recognized upon his job enrichment. In addition, it may help the growth, the development and the companies' value generation.

**Keywords:** Controller. Skill. Professional Training.

## 1 INTRODUÇÃO

Toda e qualquer empresa visa a continuidade, mas para que isso aconteça são necessárias certas medidas de controle, já que este é uma ferramenta fundamental para a sobrevivência das corporações. Controlar é imprescindível se o intuito é alcançar os objetivos, e cabe à controladoria avaliar se as metas definidas estão sendo cumpridas e se, em alguma área, há dificuldades que prejudiquem o seu crescimento (MACIEL; LIMA, 2011).

Sempre houve a necessidade do controle. Segundo Leite, Zola e Silva (2013) existiu há 600 anos, no Egito antigo, um profissional competente que zelava pela atividade de controlar os rebanhos. E, no século XV, na Inglaterra, há indícios de que alguém controlava as contas do governo. Beuren (2002) comenta que a controladoria surgiu no início do século XX, nas empresas norte americanas, com o objetivo de controlar todos os negócios das organizações relacionadas, subsidiárias e/ou filiais. Seu desenvolvimento foi atribuído a três fatores: verticalização, diversificação e expansão geográfica das organizações, os quais, juntamente com a descentralização da gestão nas empresas, exigiram a ampliação das funções de controle.

Com o movimento de globalização, a controladoria teve que acompanhar a evolução das organizações, subsidiando seus usuários internos e externos com informações úteis ao negócio em busca da continuidade. A evolução das atividades econômicas nos últimos anos, com notado aumento na concorrência, teve como consequência, a intensificação da busca pela competitividade, vista como condição de sobrevivência (KOLIVER, 2005)

As transformações sociais, tecnológicas, políticas e econômicas, têm gerado significativas mudanças no mercado de trabalho, tornando o ambiente das organizações um cenário de competições (LUNKES; *et al.*, 2015). Com o objetivo de manterem-se competitivas, as empresas precisam de informações importantes para o processo de gestão, e, por isso, segundo Lunkes *et al.*, buscam profissionais capacitados, preparados, aplicados e adaptados às novas expectativas.

Uma vez que há complexidade das atividades, existe também a necessidade de um controle minucioso por parte da controladoria, o que, conseqüentemente, aumentou o nível de atividades e competências do profissional *Controller*. Nesse contexto, novas estruturas foram criadas, bem como a busca por profissionais com formação e que reúnam outras competências (LUNKES; *et al.*, 2015).

Para a execução das funções do *Controller* são necessários, mas não apenas, conhecimentos técnicos. Os fatores não técnicos são de extrema relevância para o desempenho das atividades, ou seja, o perfil pessoal é fundamental para a atuação (LEITE; ZOLA; SILVA, 2013).

A controladoria serve às empresas de forma a fornecer informações e controlar os resultados e desempenhos. Esta pesquisa é relevante e se justifica por apontar as competências que fazem do *Controller* um profissional completo, capaz e competente para abarcar essas atividades, buscando satisfazer às necessidades organizacionais. Para que esses profissionais efetivamente contribuam com o processo de geração de valor às empresas, eles devem adicionar habilidades pessoais ao seu currículo, precisam desenvolver a capacidade de entender e de incorporar-se aos negócios da organização, adotando uma postura mais empreendedora. Em suma, carecem incorporar características que os auxiliem a participar mais ativamente do processo de gestão.

Diante deste contexto, o presente estudo busca responder a seguinte questão pesquisa: **quais são as competências necessárias e indispensáveis na formação profissional do *Controller*?** Para respondê-la o objetivo geral da pesquisa é identificar as principais competências necessárias e indispensáveis na formação do *Controller*.

Este estudo tem como objetivos específicos: a conceituação de competência apresentada pela literatura; revisão de literatura e de trabalhos realizados sobre o tema; elaboração de questionário aplicado em um grupo de *Controllers*, com o objetivo de identificar as competências que devem ser desenvolvidas pelos profissionais da área de controladoria; e a análise dos resultados das entrevistas, identificando quais são as competências necessárias para a formação do *Controller* na atualidade.

O presente artigo está estruturado da seguinte forma: além desta introdução, são abordados, na seção dois e três, os principais conceitos teóricos necessários para o desenvolvimento da pesquisa, juntamente com a apresentação de estudos sobre o tema; em sequência, na seção quatro explana-se os procedimentos metodológicos utilizados; na seção seguinte são apresentados os dados sobre o desenvolvimento da pesquisa, tanto quanto a referida análise e as percepções e concretizações sobre os resultados; por fim, são ponderadas as considerações finais.

## **2 O AMBIENTE DA CONTROLADORIA**

Esta seção tem por objetivo abordar a base teórica da pesquisa, que envolve a controladoria como ferramenta de controle e gestão nas organizações; e o *Controller*, como o profissional que representa a Controladoria e é responsável pela interação desta com as demais áreas da empresa.

### **2.1 CONCEITO DE CONTROLADORIA E SUAS FUNÇÕES**

Segundo Monteiro *et al.* (2015, p. 67) “a controladoria surgiu no início do século XX, nas grandes companhias norte americanas, com o intuito de promover um rigoroso controle, haja visto que havia falta deste nas matrizes e filiais”. Esses autores dizem que a controladoria, enquanto área do conhecimento, tem alta responsabilidade na construção e manutenção do sistema de informação da gestão da entidade, pois é responsável por gerar as informações adequadas para a tomada de decisão. Assegurando-se sempre pelo princípio da continuidade e pela procura de um excelente resultado.

A controladoria pode ser definida como a unidade administrativa responsável pela utilização de todo o conjunto da Ciência Contábil dentro da organização. Como a Ciência Contábil é a ciência do controle em todos aspectos temporais, passado, presente e futuro, e como a Ciência Social exige a comunicação de informação, no caso a econômica, à Controladoria cabe a responsabilidade de implantar, desenvolver, aplicar e coordenar todo o ferramental da Ciência Contábil dentro da empresa, nas suas mais diversas necessidades (PADOVEZE, 2011, p. 3).

Por mais que a controladoria seja uma área coordenadora de informações sobre gestão econômica, ela não abona a responsabilidade dos gestores por seus resultados, mas sempre busca direcioná-los à otimização do resultado econômico (CATELLI, 2015). A missão da controladoria se define por assegurar a otimização do resultado econômico da organização,

pois é a única área com visão ampla e possuidora de instrumentos adequados a promover a otimização do todo (CATELLI, 2015).

Todavia, Padoveze (2009) identifica que a controladoria tem a missão específica e não pode ser definida como órgão de *staff*, uma vez que se caracteriza como uma atividade absolutamente comprometida com os resultados da entidade, e, portanto, sua atuação é unicamente operacional. Já para Mossimann, Alves e Fisch (1993), a controladoria tem a missão de garantir a execução da missão e a continuidade da empresa. Para isso, deve coordenar os esforços para obter o resultado desejado em todas as áreas da organização.

Meller *et al.* (2014) dizem que a controladoria surgiu da prática para depois emergir nos estudos acadêmicos e, como consequência não há um padrão de atribuições e responsabilidades para a área. Sendo assim, as funções exercidas pelas controladorias apresentam variações no âmbito das organizações.

Na procura da definição das funções exercidas pela controladoria, Beuren, Borgini e Fernandes (2008) analisaram uma amostra de 26 dissertações dos Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PPGCC) do Brasil sob os aspectos conceituais, procedimentais e organizacionais da abordagem da controladoria no tocante as suas funções, e obtiveram o resultado de que as principais funções do *Controller* são: gestão de informações contábil e gerencial; custos; controles internos; tributação; proteção; e controle de ativos

Borinelli (2006) apresenta um resumo das atividades de controladoria que mais foram citadas por autores, são elas: gerenciar departamento de contabilidade; gerenciar sistemas de informação; elaborar demonstrações contábeis; realizar auditoria interna; prover suporte ao processo de gestão; entre outras. Desta forma, os *Controllers* executam tarefas heterogêneas, as quais possuem um potencial para aprendizagem. A crescente experiência do *Controller* pode ampliar a quantidade e a complexidade que lhe são atribuídas.

Consequentemente, é possível afirmar que uma empresa que investe em um órgão de controladoria tem muito a se destacar perante as demais, pois a mesma atua de forma positiva em todas as áreas presentes na organização (JESUS, 2012).

## 2.2 CONTROLLER: O PROFISSIONAL DA CONTROLADORIA

A controladoria deve ser conduzida por um profissional experiente para que possa ser exercida em toda sua plenitude. Este profissional é denominado *Controller*, e o fato é que se trata de uma pessoa ímpar nas organizações, uma vez que processa as informações sobre os

desempenhos das mais diversas áreas da entidade, além de analisar, dar diagnóstico e proposição de melhorias para a empresa como um todo (MORANTE; JORGE, 2008).

Monteiro *et al.* (2015) relatam que os primeiros *Controllers* surgiram nos Estados Unidos da América através de um estatuto (*Controller Instituto of America*) que faz referência às competências do profissional.

O *Controller* é o responsável incumbido pela área de controladoria para prestar informações econômicas, financeiras e gerenciais em uma organização, onde além do domínio destas áreas, é preciso que o mesmo esteja atento às modificações externas que a organização possa sofrer, vislumbrando garantir que as informações sejam tempestivas e pertinentes (MONTEIRO *et al.*, 2015, p. 71).

No entanto, Maciel e Lima (2011) ressaltam que o *Controller* é o profissional da área contábil que se responsabiliza pela interação com as mais diversas áreas da organização, e que para isso é necessário que tenha um perfil flexível, com amplo conhecimento e acompanhado de habilidades e atitudes que o permitirão exercer essa tarefa com qualidade.

Esse profissional deve estar atento às mudanças, ter conhecimento em gestão organizacional, de recursos humanos, estoque, produção, deve ter a capacidade de enxergar além do óbvio e ser dedicado ao trabalho, além de coletar informações para tomada de decisão, ser capaz de prever problemas, tomando para si o papel de conselheiro e crítico, com objetivo de sempre buscar ações de melhoria (MONTEIRO *et al.*, 2015).

Tendo sido analisados inúmeros estudos na área de controladoria, há certa dificuldade em enumerar as funções que devem ser desenvolvidas pelo *Controller*, principalmente pelo profissional contábil que almeja laborar nesta área e os estudantes que querem se aprofundar sobre o tema (SILVA *et al.*, 2010).

Isso posto, Dalmacio (2007) enumera as principais atividades atribuídas ao *Controller* ao pesquisar sobre esse profissional nas empresas de Capital Aberto listadas no Novo Mercado, as quais são: gestão de custos; planejamento e controle orçamentário; elaboração de relatórios gerenciais; estudo de viabilidade de investimentos; gerenciar sistemas gerenciais; auditoria interna; entre outras.

Diante dessas funcionalidades, o *Controller* é definido como interlocutor entre a direção e o restante da empresa, pois o mesmo se depara com situações nas diversas áreas da organização, tendo que passar à direção as mudanças que devem ser realizadas e fazer com que sejam aceitas e encaradas positivamente pelos colaboradores (MONTEIRO *et al.*, 2015).

De acordo com o Conselho Federal de Contabilidade (CFC), existem em todo Brasil, 491 mil profissionais registrados, sendo 202 mil mulheres e 289 mil homens, ou seja, as mulheres representam quase a metade dos Contadores registrados no País.

Machado, Dame e Zucatto (2009), ao pesquisarem sobre o perfil do *Controller* e sua formação acadêmica, chegaram ao resultado de que 42,85% dos *Controllers* têm formação em Ciências Contábeis, 42,85% são graduados em Administração e 14,30% possuem formação em Economia.

Pode-se notar que, por mais que a Controladoria seja “a utilização da Ciência Contábil em toda sua plenitude” (PADOVEZE, 2011, p.3), a mesma utiliza-se de ferramentas advindas de outras ciências, como Administração, Economia, Direito, Matemática, Estatística, Psicologia, Sociologia, entre outras (BORINELLI, 2006,).

A interface entre controladoria e contabilidade, portanto, encontra-se no fato de a segunda utilizar conceitos contábeis para identificar, classificar, registrar e sumarizar as transações e eventos decorrentes das operações realizadas por uma entidade. Essa sistemática vai produzir informações que serão utilizadas pela primeira para o controle do processo de gestão organizacional. Em outras palavras, significa que a contabilidade fornece matéria prima para a controladoria (BORINELLI, 2006, p. 113).

Dessa forma, o campo de atuação para *Controllers* requer o conhecimento e o domínio de conceitos de outras disciplinas, como: economia, estatística, informática e marketing (MACIEL; LIMA, 2011). Corroborando com esta ideia, Oro; Beuren e Carpes (2012) ratificam que a formação acadêmica do contador *Controller* exige conhecimentos teóricos e práticos de contabilidade e outras áreas afins, assim como conhecimentos gerais, tecnologia da informação e conteúdo de formação humanística, além de habilidades para exercício das mais diversas atividades profissionais.

Sendo assim, o *Controller* responde ao que as empresas procuram, nada mais do que um profissional capacitado e disposto a assumir esse papel de visão futura, otimista em seu resultado, com olhar crítico construtivo, e, principalmente, com intenção de melhoria para a organização (MONTEIRO *et al.*, 2015).

### **3 COMPETÊNCIAS DO CONTROLLER À LUZ DA LITERATURA**

Esta seção tem por objetivo abordar a base teórica da pesquisa, apresentando a conceituação de competência como o conjunto de capacidades humanas que pode ser dividido entre conhecimentos, habilidades e atitudes.

#### **3.1 CONHECIMENTO, HABILIDADE E ATITUDE: CONCEITOS E RELAÇÕES**

De acordo com Fleury e Fleury (2001), competências ou habilidades são traços de personalidade que permitem ao indivíduo atingir determinada realização ou desempenho.

Competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar pessoa qualificada para realizar alguma coisa. Seu oposto ou antônimo não apenas implica negação dessa capacidade, mas também guarda um sentimento pejorativo, depreciativo. Chega mesmo a sinalizar que a pessoa encontra-se ou se encontrará brevemente marginalizada dos circuitos de trabalho e de reconhecimento social”. (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 184).

Segundo Zarifian (2001), o que ressalta, na competência, não é a posse do saber, mas sua utilização efetiva “sob iniciativa” e a previsão de suas consequências diretas. Sendo assim:

[...] a noção de competência aparece assim associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. As competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo (FLEURY, 2001, p. 187).

O conceito de competência no contexto organizacional começou a ser elaborado sob a perspectiva do indivíduo. Em 1973, McClelland publicou o artigo “*Test for competence rather than intelligence*” (Testando por competências em vez de inteligência), que, de certa forma, iniciou o debate sobre competência entre os psicólogos e administradores nos Estados Unidos. A competência, segundo esse autor, é uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada com desempenhos superiores na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Diferenciava, assim, competência de aptidões, que seria um talento natural da pessoa, o que pode vir a ser aprimorado com habilidades tais como a demonstração de um talento particular na prática, e de conhecimentos, o que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa (MCCLELLAN, 1973<sup>4</sup> *apud*. FLEURY, 2004, p. 27).

o conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, isto é, conjunto de capacidades humanas, que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém (FLEURY, 2001, p. 185).

McClelland (1973<sup>5</sup> *apud*. FLEURY, 2004, p. 27), propõe distinguir os profissionais bem sucedidos dos demais, identificando conhecimentos, habilidades e atitudes que possam explicar a diferença de performance.

---

<sup>4</sup> MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather for intelligence. American Psychologist, Washington, D. C., n.28, p. 1-4, 1973.

<sup>5</sup> MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather for intelligence. American Psychologist, Washington, D. C., n.28, p. 1-4, 1973.

No Quadro 1 constam as competências citadas pela literatura, divididas em categorias ligadas a habilidades, atitudes e conhecimentos.

**Quadro 1 – Competências em Conhecimentos, Habilidades e Atitudes**

Competências		
Atitudes	Habilidades	Conhecimentos
Assumir compromisso	Tomar iniciativa	Utilizar conhecimentos
Assumir responsabilidade	Entendimento prático	Síntese
Corresponsabilidade	Visão econômica	Conhecimento técnico
Visão futura	Comunicação racional	Conhecimento da companhia
Cooperação	Senso de oportunidade	
Imparcialidade	Persistência	
Consciência das limitações	Persuasão	
Ética	Liderança	
Senso de urgência	Compreender informações	
	Habilidade gerencial	

Fonte: Elaborado a partir de dados da pesquisa (2016)

A divisão de competências em categorias ligadas a conhecimentos, habilidades e atitudes chama a atenção para um aspecto importante: se por um lado, agrega valor econômico à organização, por outro deve agregar valor social ao indivíduo. Sendo assim, as pessoas, ao desenvolverem competências essenciais para o sucesso da empresa, estão também investindo em seu intelecto.

### 3.1.1 Competências ligadas ao conhecimento

Segundo Dutra (2001), o conhecimento é um recurso que pode e deve ser gerenciado para melhorar a performance da empresa, que, por sua vez, deve investigar de que maneira o conhecimento pode ser administrado para atender às necessidades estratégicas da organização.

São exemplos de competências ligadas ao conhecimento:

- a) **utilizar conhecimentos:** não há exercício da competência sem lastro de conhecimentos que poderão ser mobilizados em situação de trabalho. Quanto maiores as dimensões de evento e a singularidade da situação, mais os esquemas de conhecimento e de ação que o indivíduo já tiver incorporado deverão ser mobilizados de maneira reflexiva, ou seja, questionando-se sua validade e o fato de

serem insuficientes diante da situação, quanto maior for a diversidade das situações, mais intensamente serão modificados os conhecimentos (ZARIFIAN, 2001);

- b) **síntese**: traduzir fatos e estatísticas em Gráficos de tendência e em índices de forma que haja comparação entre o resultado realizado e o planejado, e não entre o realizado no período e o realizado no período anterior (HECKERT; WILSON, 1963<sup>6</sup> apud MOSSIMAN; ALVES; FISCH, 1993, p. 89);
- c) **conhecimento técnico**: para demonstrar a situação financeira da organização de forma fidedigna, o *Controller* deve ter considerável conhecimentos sobre as normas contábeis e assuntos relevantes (ROEHL-ANDERSON; BRAGG, 2000<sup>7</sup>, p. 6 apud CALIJURI; SANTOS; SANTOS, 2005, p.5); e
- d) **conhecimento da companhia**: o *Controller* deve ter um bom conhecimento das operações realizadas pela empresa de forma a saber como estas operações impactarão no departamento contábil, sendo podendo ajustar os sistemas contábeis para explanar fidedignamente a situação financeira da organização (ROEHL-ANDERSON; BRAGG, 2000, p. 5 apud CALIJURI; SANTOS; SANTOS, 2005, p.5).

Conhecimento é uma competência originada pelo profissional e existe na mente dos indivíduos que a constrói. Foi listado as competências ligadas a conhecimentos que são exigidas dos Controllers e a definição de como cada uma se aplica nas organizações.

### 3.1.2 Competências ligadas às habilidades

Segundo Saupe (2006) habilidades são um conjunto de experiências obtidas pela repetição, que acabam por fornecer ao profissional o domínio do saber fazer e a capacidade de tomar decisões e solucionar problemas. São exemplos de competências ligadas às habilidades:

- a) **tomar iniciativa**: a habilidade de “tomar iniciativa” significa que o ser humano não é um robô, assim possui capacidades cognitivas que lhe permitem tomar atitudes diante de situações singulares e não previstas (ZARIFIAN, 2001. p. 69);

---

<sup>6</sup> Heckert, J. Brooks, Wilson, James D. *Controllershship*. 2. Ed., New York: Ronald Press, 1963.

<sup>7</sup> Roehl-Anderson, Janice M.; Bragg, Steven M. *The Controllers Function: The work of the managerial accountant*. 2. Ed. New York: John Wiley e Sons, Inc., 2000.

- b) **entendimento prático**: entendimento prático não remete apenas à dimensão cognitiva e sim também à dimensão compreensiva. Para agir de maneira correta perante uma pane é preciso conhecer como a máquina funciona, entender uma situação é saber pesa-la levando em consideração os “comportamentos” de seus criadores, que sejam materiais (máquinas) ou humanos (ZARIFIAN, 2001, p. 72);
- c) **visão econômica**: significa que, na função de assessoria a outros gestores, deve captar os efeitos econômicos das atividades exercidas em qualquer área, estudar os métodos utilizados no desempenho das tarefas da área, sugerir alterações que otimizem o resultado econômico global e suprir o gestor com as informações necessárias a esse fim (HECKERT; WILSON, 1963 apud MOSSIMAN; ALVES; FISCH, 1993, p. 88);
- d) **comunicação racional**: trata-se da capacidade de fornecer informações às áreas, em linguagem compreensível, simples e útil aos gestores, e minimizar o trabalho de interpretação dos destinatários (HECKERT; WILSON, 1963 apud MOSSIMAN; ALVES; FISCH, 1993, p. 88). O objetivo principal do *Controller* é compreender e unir informações e passar aos gestores, para isso o profissional precisa saber repassar a informação financeira de forma que a mesma seja entendida pelos gestores e contribua com o propósito empresarial (ROEHL-ANDERSON; BRAGG, 2000, p. 5 apud CALIJURI; SANTOS; SANTOS, 2005, p. 6). Segundo TUNG(1974), essas informações devem ser fornecidas na linguagem do executivo, pois são extremamente raros os casos em que os gestores se negam a receber o auxílio oferecido, uma vez entendida sua utilidade;
- e) **oportunidade**: saber aproveitar a oportunidade é fornecer informações aos gestores em tempo hábil as alterações de planos e padrões, em função de mudanças, contribuindo para o bom desempenho das áreas e da empresa como um todo (HECKERT; WILSON, 1963 apud MOSSIMAN; ALVES; FISCH, 1993, p. 89);
- f) **persistência**: persistir é ter a convicção de que o resultado de determinada atitude será positivo, sendo assim, o *Controller* deve acompanhar os desempenhos das áreas conforme seus conhecimentos e interpretações e cobrar as ações sugeridas para otimizar o resultado econômico global (HECKERT; WILSON, 1963 apud MOSSIMAN; ALVES; FISCH, 1993, p. 89);
- g) **persuasão**: em muitos momentos o *Controller* enfrentará situações em que os gestores não acatarão suas ideias, por mais sábias que sejam, por isso o mesmo deve usar do poder de convencimento para que os gestores utilizem suas sugestões,

com objetivo de tornar o desempenho global mais eficaz (HECKERT; WILSON, 1963 apud MOSSIMAN; ALVES; FISCH, 1993, p. 89). O *Controller* não deverá forçar uma tomada de decisão, mas deve prosseguir insistentemente, mesmo que os executivos não concordem com determinada idealização, para conseguir o almejado, mantendo o assunto presente até que uma atitude satisfatória seja tomada (TUNG, 1974, p. 80);

- h) **liderança:** o *Controller* não pode ser considerado um crítico e sim um líder conselheiro, pois se o mesmo apenas tiver atitudes de detetive dentro da empresa, não terá mais sentido sua função, no entanto, se for considerado como líder e bom conselheiro todas as portas estarão abertas para o pleno desempenho de suas funções (TUNG, 1974, p. 81);
- i) **análise da informação:** a informação financeira deve ser confortável para o *Controller* para que possa compreender facilmente o significado das variações dos índices e o que eles representam para a organização (ROEHL-ANDERSON; BRAGG, 2000, p. 5 apud CALIJURI; SANTOS; SANTOS, 2005, p. 6); e
- j) **habilidade gerencial:** presume-se que o *Controller* será um cargo de staff, sendo assim deve ter excelente conhecimento de planejamento, organização, direção e mensuração das funções necessárias para gerenciar o departamento contábil (ROEHL-ANDERSON; BRAGG, 2000, p. 5 apud CALIJURI; SANTOS; SANTOS, 2005, p. 5).

Ser hábil a determinada tarefa ou atividade é pré-requisito para formação profissional do Controller. Sendo assim, foi listado as competências ligadas a habilidades que são exigidas dos Controllers e a definição de como cada uma delas se aplica nas empresas.

### 3.1.3 Competências ligadas às atitudes

Segundo Dutra, Fleury e Ruas (2008, p. 155) a avaliação das atitudes busca analisar a postura dos indivíduos em seus comportamentos cotidianos com o objetivo de verificar se as mesmas estão aderentes à forma de atuação da organização. São exemplos de competências ligadas às atitudes:

- a) **assumir compromisso:** a competência é “assumida”, assim, resulta de uma atitude pessoal do indivíduo que aceita assumir o compromisso de trabalho e ser

responsável por ele, e que é indiscutível que a exigência de competência significa passar a um novo nível de envolvimento do indivíduo no seu trabalho (ZARIFIAN, 2001, p. 68);

- b) **assumir responsabilidade:** a responsabilidade é, sem dúvida, a contrapartida da autonomia e da descentralização das tomadas de decisão. Não se trata mais de executar ordens (de cuja pertinência não nos sentimos responsáveis), mas de assumir em pessoa a responsabilidade pela avaliação da situação, pela iniciativa que pode exigir e pelos efeitos que vão decorrer dessa situação (ZARIFIAN, 2001, p. 69);
- c) **assumir campos de corresponsabilidade:** para definir competência é importante o fato de “assumir responsabilidades” e visto isso é claro que uma das características mais interessantes e inovadoras da lógica competência está no fato de associar responsabilidade pessoal com corresponsabilidade. Por exemplo, uma equipe de trabalho semi autônoma trabalhará melhor na medida em que souber definir os objetivos que deve, coletivamente, alcançar e, ao mesmo tempo, souber personalizar explícita ou implicitamente os compromissos de cada integrante da equipe no que concerne a esses objetivos (ZARIFIAN, 2001, p. 75);
- d) **visão futura:** mirar o futuro trata-se de analisar o desempenho e os resultados passados com vistas a implementação de ações que melhorem o desempenho futuro (HECKERT; WILSON, 1963 apud MOSSIMAN; ALVES; FISCH, 1993, p. 89); Para TUNG (1974), visão futura nada mais é do que “analisar os resultados do passado, sem perder de vista o fato de que tais análises poderão servir de base para as futuras ações, somente com os devidos ajustes”;
- e) **cooperação:** assessorar os demais gestores a superar os pontos de fraqueza em suas respectivas áreas, quando detectadas, sem se limitar a simplesmente criticá-los e cobrá-los pelo fraco resultado (HECKERT; WILSON, 1963 apud MOSSIMAN; ALVES; FISCH, 1993, p. 89);
- f) **imparcialidade:** o *Controller* deve ter sempre em mente o controle organizacional para a otimização do resultado econômico empresarial, por mais que dificulte o relacionamento interpessoal com os gestores, sendo assim, deve fornecer informações a cúpula administrativa sobre o resultado econômico das áreas, mesmo que tais informações evidenciem sinais de ineficácia dos gestores (HECKERT; WILSON, 1963 apud MOSSIMAN; ALVES; FISCH, 1993, p. 89). Tung confirma explanando que terá momentos em que o *Controller* deverá fazer relatórios

negativos sobre outros executivos, pois é sua função avaliar a performance de todos, e, para isso, tem que ser imparcial e honesto (TUNG, 1974, p.81);

- g) **consciência das limitações:** compreende-se em aceitar que no desempenho de suas funções, o *Controller*, sua contribuição para outras áreas sofre limitações (TUNG, 1974, p. 81). Por mais que possa suprir os gestores com informações econômicas, auxilia-los quanto a questões de gestão econômica, tanto quanto aprovar ou não seus planos orçamentários tendo em vista a eficácia empresarial, terá uma influência mínima em questões de estilo gerencial, capacidade criativa e perspicácia dos gestores (HECKERT; WILSON, 1963 apud MOSSIMAN; ALVES; FISCH, 1993, p. 89);
- h) **ética:** a controladoria sendo um ramo contábil deve ter como competência do seu principal representante, o *Controller*, o comportamento ético, pois o mesmo é prescrito através do código de ética editado pelo CFC. Entende-se por agir de forma ética, ter conduta profissional firmada em valores morais aceitos pela sociedade de forma absoluta (SOUZA, BOJANOWSKI e FRANCO, 2014 p. 3); e
- i) **senso de urgência e custo:** a área contábil deve ser gerida pelo *Controller* como um centro de lucro, assim, ele saberá utilizar métodos eficientes para completar cada tarefa e o objetivo será atender as mais urgentes (ROEHL-ANDERSON; BRAGG, 2000, p. 5 apud CALIJURI; SANTOS; SANTOS, 2005, p. 5).

Isso posto, é válido ressaltar que o *Controller* tem significativa importância nas organizações, planejando e controlando todas as atividades da empresa.

### 3.2 ESTUDOS CORRELATOS

Cardoso, Mendonça Neto e Oyadomari (2010) objetivaram explorar quais são as competências requeridas ao contador gerencial brasileiro e comparar se essas competências estão alinhadas com as mencionadas nos estudos das entidades internacionais de contabilidade. O estudo justifica e se faz relevante, pelo fato de que por mais que haja muitos estudos existentes sobre a questão competência, ainda não pode ser considerada uma questão resolvida, pois é um construto em formação.

Para chegar ao objetivo proposto, a pesquisa foi baseada no estudo de 18 competências divididas entre conhecimento, habilidades e atitudes obtidas na literatura do contador e foram submetidas a 200 contadores gerenciais. Na conclusão do estudo foram obtidos 12

competências como mais relevantes na comparação com estudos internacionais e que apenas uma deve ser priorizada. Os resultados demonstram que há diferenças entre as competências requeridas dos contadores gerenciais brasileiros e de outros países, sendo que a razão ainda é uma questão em aberto.

Gomes, Lunkes e Schnorrenberger (2015) elaboraram uma pesquisa com o objetivo de identificar e analisar as funções solicitadas na contratação do *Controller* na Alemanha. Estudos dessa natureza contribuem para a conscientização da necessidade de mudanças da controladoria nas organizações.

Foram pesquisados 584 vagas de *Controller* em quatro sites de oferta de emprego diferentes, de cada vaga anunciada foram extraídas informações sobre as funções requisitadas e então classificadas, nas categorias de “contador de feijão” e “parceiro de negócios”. Os resultados evidenciaram que, por mais que não haja consenso sobre as funções exercidas pelo *Controller*, existe um conjunto de funções de natureza contábil e um conjunto de funções com características de apoio à gestão, e que as funções “tradicionais” são tão demandadas quanto as de caráter proativo, ou seja, as funções de ambas as categorias não são excludentes e sim complementares.

Wiggers, Souza e Lunkes(2015) realizaram um estudo com o objetivo de identificar as funções solicitadas pelas empresas na contratação de *Controllers* e sua relação com a formação acadêmica. O estudo se justifica pela informação que é gerada, pois a mesma beneficia principalmente os estudantes que necessitam estar cientes sobre as novas necessidades das empresas. Para se chegar ao resultado final, foram analisados 213 anúncios de emprego divulgados em cinco sites que abrangem mais de 80% do mercado de recrutamento de profissionais de controladoria, as vagas foram classificadas em “contador de feijão”, “parceiro de negócios” e “múltiplas funções”.

Sendo assim, concluiu-se que em 90% das vagas são solicitadas funções de “contador de feijão” e formação acadêmica em Ciências Contábeis, Administração e Economia. Isso evidencia que as funções do *Controller* como parceiro de negócios ainda não estão consolidadas nas empresas brasileiras.

A pesquisa realizada por Oro, Beuren e Carpes (2014) busca analisar a aderência entre as competências e habilidades requeridas pelo mercado nacional na contratação do profissional de controladoria e a proposição para sua formação acadêmica na percepção de docentes da disciplina de controladoria. Para tal, foi enviado um questionário a docentes de 29 instituições de ensino e houve resposta de docentes de 14 instituições de ensino.

Desta forma, concluiu-se que existe certa aderência entre o perfil desejado pelo mercado de trabalho e a proposição para a formação acadêmica do *controller*.

#### 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto à natureza, a metodologia utilizada para o desenvolvimento deste trabalho será a pesquisa aplicada, com objetivo de construir conhecimentos para aplicação prática que busca a solução de problemas específicos.

Para realização da pesquisa, foi elaborado um questionário (APÊNDICE A), pela ferramenta Google Formulários, destinado a ser respondido por *Controllers*, todos do Rio Grande do Sul, que foi baseado na literatura exposta neste artigo. Nele constam perguntas sobre gênero, ano de nascimento, formação acadêmica, carreira profissional e foram explanadas competências citadas pela literatura, onde os respondentes foram convidados a defini-las, segundo sua percepção, em dispensáveis, necessárias ou indispensáveis para a formação do profissional *Controller*.

Quanto ao método, esta pesquisa caracteriza-se como *survey*, ou levantamento de dados, pois estes serão coletados com base em uma amostra, que representará o universo de *Controllers*. Conforme Raupp e Beuren (2013, p. 86), “no que concerne à Contabilidade, o estudo de levantamento é utilizado, geralmente, quando a população é numerosa e, por conseguinte, há impossibilidade de estudar detalhadamente cada objeto ou fenômeno específico”.

O questionário foi enviado, *online* (por *e-mail* e pelas redes sociais), a 25 *Controllers*, sendo que 12 responderam no prazo de 20 dias em que o formulário esteve disponível. Quanto aos objetivos da pesquisa, a mesma se enquadra como descritiva devido à evidenciação dos fatos que têm como meta definir as competências necessárias e indispensáveis na formação do profissional *Controller*.

Quanto à abordagem do problema, este estudo será qualitativo devido ao emprego da complexidade subjetiva na coleta e no tratamento dos dados. Segundo Beuren (2013), na pesquisa qualitativa concebem-se análises profundas sobre o fenômeno estudado, assim visa destacar características não observadas em um estudo quantitativo, visto a superficialidade do mesmo.

Será por meio da qualificação que o objetivo fim desta pesquisa será respondido, pois através dela, e da análise feita sobre as repostas ao questionário, chegaremos às competências necessárias e indispensáveis na formação do profissional *Controller*.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

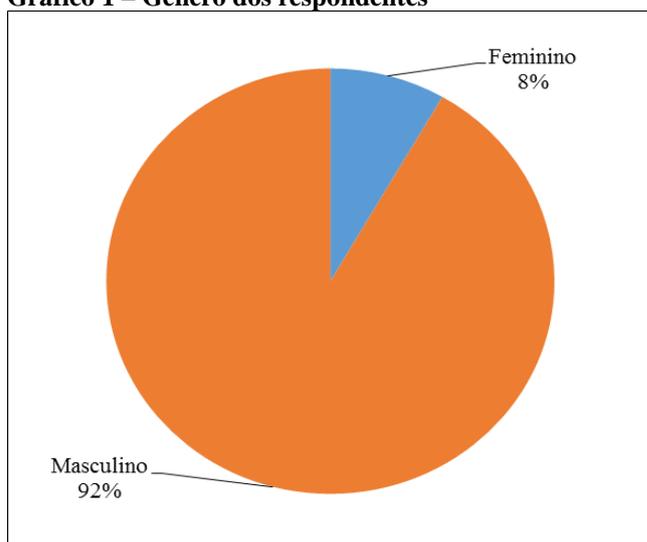
Esta seção apresenta os resultados das análises realizadas a partir das respostas dos questionários aplicados, visando identificar quais as competências necessárias e indispensáveis na formação do *Controller*. As análises são apresentadas em três blocos: perfil dos respondentes; trajetória profissional dos respondentes; e análise das competências necessárias e indispensáveis na formação do *Controller*.

### 5.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

A análise do perfil dos entrevistados visou identificar: gênero, faixa etária, formação acadêmica e tempo de experiência como *Controller*.

Segundo o CFC (2014), as mulheres representam 41% dos profissionais registrados no país, todavia nesta pesquisa identificou-se que a quantidade *Controllers* do gênero feminino representa uma parcela muito pequena, representando apenas 8% dos respondentes, ilustrado no Gráfico 1. Nesta amostra é possível inferir que a controladoria ainda é dominada pelo gênero masculino.

Gráfico 1 – Gênero dos respondentes

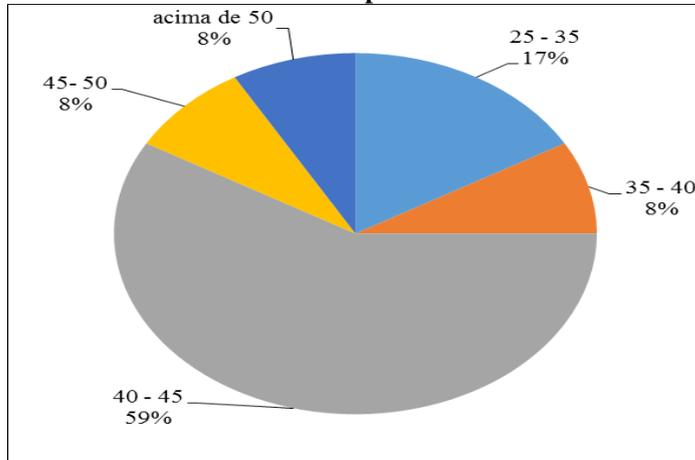


Fonte: Elaborado a partir de dados da pesquisa (2016)

Quanto à faixa etária, o Gráfico 2 ilustra que 17% dos entrevistados têm entre 25 a 35 anos; apenas um (8%) dos respondentes está na faixa de 35 a 40 anos; 8% também entre 45 a

50 anos, bem como acima de 50 anos. A faixa etária com maior concentração de profissionais *Controllers* é entre 40 a 45 anos de idade.

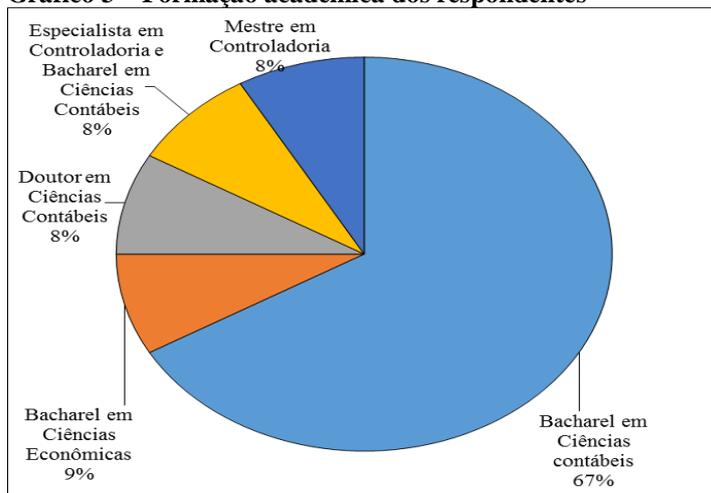
**Gráfico 2 – Faixa etária dos respondentes**



Fonte: Elaborado a partir de dados da pesquisa (2016)

Em relação à formação acadêmica a pesquisa permitiu identificar, conforme ilustrado no Gráfico 3, que 83% dos *Controllers* questionados têm formação em Ciências Contábeis, diferentemente do que foi explanado na pesquisa de Machado, Dame e Zucatto (2009), sobre o perfil do *Controller*, na qual foi constatado que 42,85% dos entrevistados tinham formação em Ciências Contábeis, bem como a pesquisa de Wiggers, Souza e Lunkes (2015) em que apenas 30% das vagas oferecidas para *Controllers* exigiam graduação em Ciências Contábeis.

**Gráfico 3 – Formação acadêmica dos respondentes**



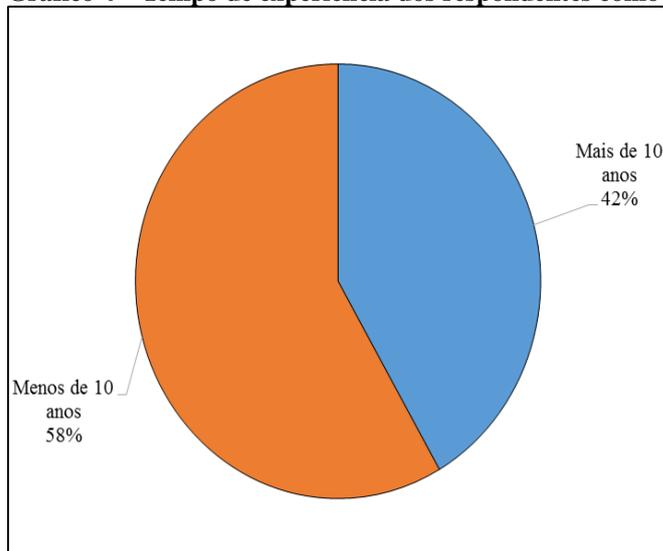
Fonte: Elaborado a partir de dados da pesquisa (2016)

Assim, pode-se inferir que o número de profissionais com formação contábil e que chegam ao cargo de *Controller* tem aumentado nos últimos anos, e que a Controladoria está

cada vez mais alinhada com a Ciência Contábil. Esta constatação também é presente na citação de Padoveze (2009) que diz que a controladoria é definida como a unidade administrativa responsável pela utilização de todo o conjunto da Ciência Contábil dentro de uma organização.

Por fim, em relação ao tempo de experiência como *Controller*, a pesquisa identificou que 58% dos entrevistados têm mais de dez anos de experiência como *Controller*, conforme ilustrado no Gráfico 4. Instigando que a maioria dos respondentes tem experiência para citar as competências necessárias e indispensáveis para a formação de profissionais dessa área, uma vez que possuem o conhecimento exigido para exercer tal cargo. Conforme citado por Maciel e Lima (2011), *Controller* se responsabiliza pela interação com as mais diversas áreas da organização e para isso é necessário amplo conhecimento.

**Gráfico 4 – Tempo de experiência dos respondentes como *Controller***



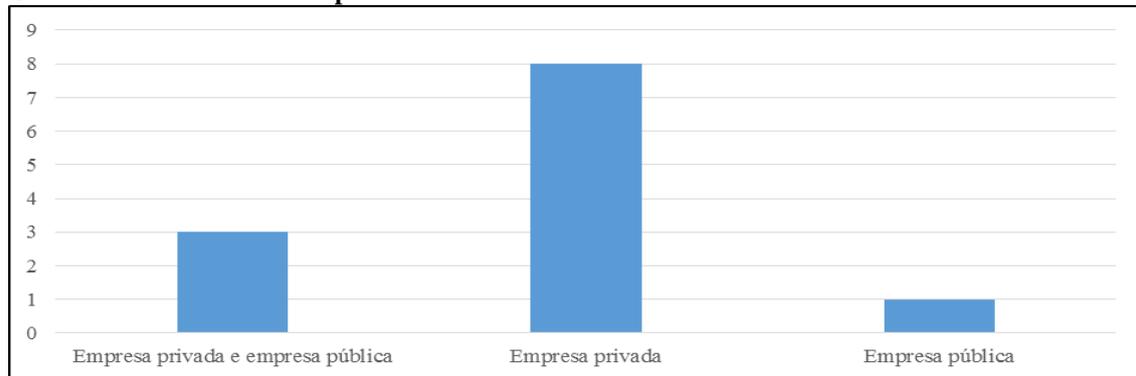
Fonte: Elaborado a partir de dados da pesquisa (2016)

Ademais, ao analisar-se o tempo de experiência e a faixa etária dos profissionais em conjunto, identifica-se que 75% dos entrevistados (conforme Gráfico 2) têm mais de 40 anos, o que condiz com o que Morante e Jorge (2008) apresentam em seu estudo. Segundo os autores a controladoria deve ser conduzida por uma pessoa experiente para que possa ser exercida em toda sua plenitude. Devem ser profissionais mais experientes que possam ser únicos dentro das organizações, processando as informações das mais diversas áreas, além de analisar, dar diagnóstico e propor melhorias para empresa em geral.

## 5.2 TRAJETÓRIA PROFISSIONAL DOS RESPONDENTES

A análise da trajetória profissional tem por objetivo identificar a natureza das organizações pelas quais os entrevistados tiveram suas experiências de atuação como *Controllers*. Dentre os 12 participantes da pesquisa, 8 deles, que representam 67%, construíram sua trajetória profissional apenas em empresas privadas, 3 respondentes, que representam 25% da amostra, trabalharam em empresas públicas e privadas e apenas um, que representa 8% da amostra, teve sua experiência profissional somente em empresa pública. O Gráfico 5 demonstra esta classificação.

**Gráfico 5 – Natureza das empresas**



Fonte: Elaborado a partir de dados da pesquisa (2016)

Sendo assim, é possível inferir que segundo a pesquisa, *Controllers* são mais presentes em empresas privadas. Não que não sejam necessários em empresas públicas, mas são menos requisitados. A pertinência de tal constatação é que essa necessidade maior de *Controllers* em empresas privadas se deve às necessidades das múltiplas funções desses profissionais e à finalidade a que se propõem, tais como, otimização do resultado econômico e continuidade da organização.

Essas múltiplas funções, necessárias em empresas privadas, são citadas por Beuren, Borgini e Fernandes (2008) como sendo: gestão de informações, contábil, gerencial, gestão de custos, gestão tributária, proteção e controle de ativos e controle de riscos. Dalmacio (2007) cita as mesmas funções e acrescenta: planejamento e controle orçamentário, gerenciar sistemas gerenciais e auditoria interna.

Na descrição de suas trajetórias foi possível observar que os entrevistados obtiveram experiência não apenas em diferentes ramos de atuação da organização, como também em diferentes áreas dentro das empresas. O Quadro 2 ilustra, em forma de matriz, as áreas e ramos de atuação que fizeram parte da construção da trajetória profissional de cada participante.

Quadro 2 – Ramos e Áreas atuação

	Auditoria	Serviço público	Privada/serviço social	Escritório contábil	Petroquímica	Tecnologia	Investimento	Indústria	Transporte	Distribuidora	Comércio
Entrevistado 1	X	X	X								
Entrevistado 2				X							
Entrevistado 3	X				X	X	X	X			
Entrevistado 4		X									
Entrevistado 5							X				
Entrevistado 6						X		X			
Entrevistado 7		X		X							
Entrevistado 8						X					
Entrevistado 9				X				X	X		
Entrevistado 10								X			
Entrevistado 11		X						X		X	
Entrevistado 12			X	X							X

Fonte: Elaborado a partir de dados da pesquisa (2016)

As áreas são diversas, pois como já retratado por Maciel e Lima (2011), o *Controller* é um profissional que interage com as mais diversas áreas da organização e, para isso, é necessário que o mesmo tenha um perfil flexível, com amplo conhecimento. O que confirma que para chegar ao cargo de *Controller* é necessário passar por muitas outras áreas, pois o conhecimento é indispensável, não só na área contábil. Conforme dito por Oro, Beuren, e Carpes (2012), para formação do *Controller*, são necessários conhecimentos teóricos e práticos em contabilidade, conhecimentos gerais, tecnologia da informação, conteúdo de formação humanística, além de habilidades para exercício das mais diversas atividades profissionais.

### 5.3 ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS E INDISPENSÁVEIS NA FORMAÇÃO DO *CONTROLLER*

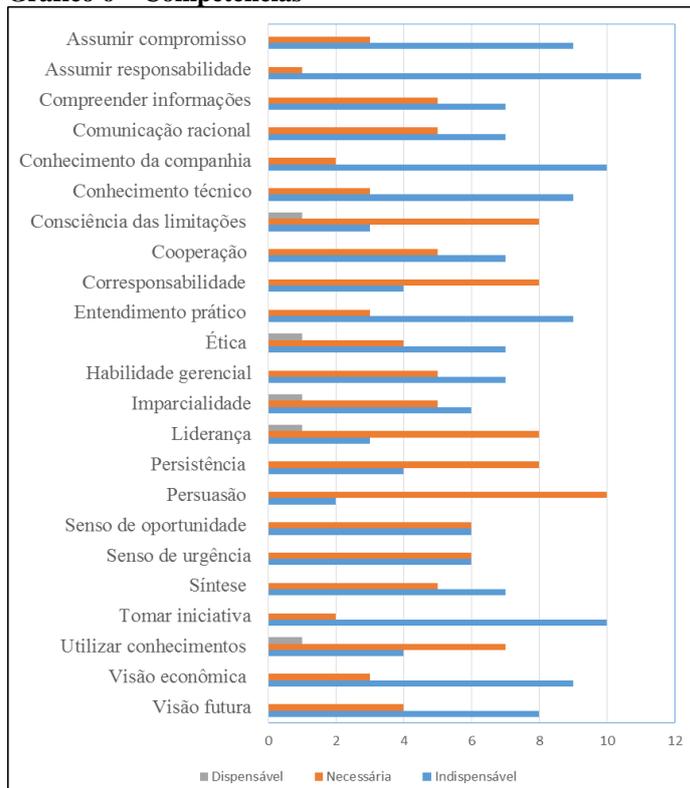
Nesta subseção serão apresentadas as respostas dos *Controllers* sobre as competências citadas pela literatura, e a sua percepção quanto a serem dispensáveis, necessárias ou indispensáveis na formação profissional do *Controller*. Conforme Fleury e Fleury (2001), competências são traços de personalidade que permitem atingir determinada realização ou desempenho. Isso posto, o intuito é evidenciar quais desses traços de personalidade são necessários e indispensáveis para formação profissional do *Controller*.

Desta forma, conforme pode ser visto no Gráfico 6, as competências consideradas indispensáveis são, primeiramente, Assumir Responsabilidade, sendo citada por 11 participantes, 92% da amostra, seguido por Tomar Iniciativa e Conhecimento da Companhia, ambas com 10 indicações, o que representa 84% dos respondentes. Tais competências são associadas a Atitudes, Habilidades e Conhecimento, respectivamente.

A competência considerada apenas necessária, mas não menos pertinente, para formação do profissional *Controller* é, conforme pode ser visualizado no Gráfico 6, Persuasão, competência definida como Habilidade, sendo citada por 10 participantes, que representa 84% da amostra.

Foram citadas também como necessárias, Corresponsabilidade, Consciência das limitações, Persistência e Liderança, todas representadas por 8 respondentes, sendo 67% do total de respondentes, sendo essas duas últimas definidas como Habilidades e aquelas como Atitudes.

**Gráfico 6 – Competências**



Fonte: Elaborado a partir de dados da pesquisa (2016)

Quanto as competências definidas como indispensáveis, segundo McClelland (1973), pela identificação de competências ligados a Atitudes, Habilidades e Conhecimentos, é possível distinguir os profissionais prósperos dos demais. Sendo assim, pode-se destacar que a

percepção dos atuais profissionais da área de controladoria condiz com a literatura e que esses profissionais sabem identificar as competências para formação de um profissional *Controller* bem sucedido

Conforme citado por Fleury (2001), competência nada mais é do que um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que auxiliam no desenvolvimento de um alto desempenho por parte do profissional que as possui. Portanto, percebe-se que as competências consideradas indispensáveis formam um conjunto pleno de competências que o profissional *Controller* deve, indispensavelmente, possuir para obter êxito.

Em relação à competência considerada necessária, Persuasão, nada mais é do que o *Controller*, naqueles momentos em que os gestores não acatarem suas ideias, utilizar-se do poder de convencimento para que suas sugestões sejam aceitas, tornando o desempenho global da organização mais eficaz. Portanto, a utilização dessa competência auxilia a função do *Controller*, citada por Monteiro et al. (2015) quando diz que o *Controller* é um interlocutor entre a direção e as demais áreas da organização e que deve passar à direção as mudanças que devem ser realizadas e fazer com sejam aceitas e vistas positivamente pelos colaboradores.

Ademais, as competências consideradas dispensáveis, foram pouco citadas, por apenas dois participantes. Por conseguinte, são consideradas dispensáveis: Utilizar conhecimentos, Imparcialidade, Consciência das limitações, Liderança e Ética, todas com apenas uma indicação, que representa 8% dos respondentes.

A maioria das competências consideradas desnecessárias foram citadas pelo mesmo participante, que é o mais jovem dentre todos, um dos que é *Controller* há menos tempo do que os demais, é o único especialista em Controladoria e, por esse motivo, é o mais atualizado e bem preparado para o cargo. Conforme Silva et al. (2007), ainda há certa dificuldade de listar as verdadeiras funções realizadas pelo *Controller*, e conforme estudo citado nos artigos correlatos de Cardoso, Mendonça Neto e Oyadomari (2010), há diferenças entre as competências requeridas dos contadores brasileiros das competências exigidas em outros países.

Sendo assim, pode-se inferir que a Controladoria está em constante atualização e mudanças, logo as competências necessárias dos profissionais dessa área ainda sofrem constantes alterações.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa teve como principal objetivo identificar as competências necessárias e indispensáveis na formação profissional do *Controller*. Essa identificação ocorreu, inicialmente, por meio de uma revisão da literatura e dos artigos sobre o tema, os quais permitiram elucidar sobre a sua conceituação, e após, um levantamento de dados obtidos através de um questionário semiestruturado submetido a 12 *Controllers*. Por consequência houve a análise das respostas dos *Controllers*, segundo sua percepção, sobre as competências citadas pela literatura. A partir disso e das demais informações que constituíram a base de análise do presente estudo, permitiu-se que o objetivo proposto fosse atingido.

Quanto ao perfil dos entrevistados, pode-se observar que a amostra consiste de profissionais maduros, plenos e experientes, já que a maioria tem mais de quarenta anos e possui mais de dez anos de experiência na função. Também se nota que a Ciência Contábil, na maioria dos casos, é a principal base acadêmica para quem deseja, futuramente, tornar-se um *Controller*, e por mais que muitos dos respondentes sejam homens, o mercado dá oportunidades a ambos os sexos, o que se percebe pela quantidade de Contabilistas do sexo feminino em atividade.

No que se refere à trajetória profissional dos participantes, constata-se o predomínio de *Controller* em empresas privadas, pois a maior parte dos respondentes trabalharam apenas em empresas dessa natureza, haja vista que são as organizações que mais necessitam desses profissionais. Os *Controllers* são profissionais de múltiplos conhecimentos, sendo assim, auxiliam nas decisões tomadas dentro das organizações e exercem influência nas mudanças estruturais, desde o chão de fábrica até as atividades societárias.

Observou-se que as competências consideradas como indispensáveis na formação do profissional *Controller* foram: Assumir responsabilidade, com praticamente unanimidade, Tomar iniciativa e Conhecimento da companhia. As competências consideradas necessárias foram: Persuasão, primeiramente; Corresponsabilidade, Persistência, Consciência das limitações e liderança, e as competências consideradas dispensáveis, por mais que tenham sido pouco citadas são: Utilizar conhecimentos, Imparcialidade, Consciência das limitações, Liderança e Ética.

A análise viabilizou as limitações dessa aplicabilidade quanto aos resultados obtidos pelos *Controllers* que, segundo sua percepção definiram as competências citadas pela literatura em indispensáveis, necessárias ou dispensáveis na formação profissional do *Controller*. O estudo teve como limitação o número de *Controllers* participantes, tendo em vista que os profissionais dessas áreas não são de fácil contato e acesso para a participação efetiva na pesquisa. Como proposta de futuros estudos, sugere-se investigar as competências

necessárias e indispensáveis para formação profissional do *Controller* em outros países, visando comparações. Recomenda-se, igualmente, buscar correlacionar os resultados deste estudo com variáveis econômicas e políticas, buscando construir uma visão ampliada sobre o tema.

Diante do exposto, foi possível compreender quais são as competências necessárias e indispensáveis na formação do profissional *Controller* e como estas podem auxiliar o crescimento e o desenvolvimento desse profissional nas organizações, tendo sempre como pressuposto a importância das pessoas na geração de valor para as instituições.

## REFERÊNCIAS

- BEUREN, I. O papel da controladoria no processo de gestão. In: SCHMIDT, P. (org.). **Controladoria: agregando valor para empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- BEUREN, I.; BORGONI, N.; FERNANDES, L. Análise da abordagem da Controladoria em dissertações dos programas de pós-graduação em Ciências Contábeis. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 10, n. 28, p. 249-263, 2008.
- BORINELLI, M. Estrutura conceitual básica de Controladoria: sistematização à luz da teoria e da prática. 2006. 352f Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia e Administração – FEA, Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, 2006.
- CALIJURI, M.; SANTOS, N.; SANTOS, R. Perfil do Controller no contexto organizacional atual brasileiro. In: Congresso Internacional de Custos, 9ª edição, novembro 2005, Florianópolis.
- CARDOSO, R.; MENDONÇA NETO, O.; OYADOMARI, J. **Os estudos internacionais de competências e os conhecimentos, habilidades e atitudes do contador gerencial brasileiro: análises e reflexões**. 2010. 23f. Artigo (Graduação em Contabilidade) – Faculdade de Ciências Contábeis, Universidade Presbiteriana Mackenzie, Vitória, 2010.
- CATELLI, A. Controladoria, uma abordagem da gestão econômica. 2., ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE – CFC. Mulher Contabilista. **Projeto CFC Mulher** Contabilista, mar. 2014. Disponível em: <[http://www.portalcfc.org.br/projetos/mulher\\_contabilista/](http://www.portalcfc.org.br/projetos/mulher_contabilista/)>. Acesso em: 12 nov. 2016.
- DALMACIO, F., et al. Aderência entre conceito e a prática das funções atribuídas ao Controller: um estudo no contexto brasileiro. IN: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 10., 2007, Lyon. **Anais ...** Lyon/França. 2007.
- DUTRA, J. Gestão por competências. 6. ed. São Paulo: Gente, 2001.

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

FLEURY, A; FLEURY, M. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, M. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2001.

\_\_\_\_\_.; FLEURY, A. **Construindo o conceito de competência**. Revista de administração Contemporânea. Curitiba, vol. 5, pp. 183 – 196, 2001.

GOMES, T.; LUNKES, R.; SCHNORRENBERGER, D. **Estudos das funções do controller solicitadas por empresas na Alemanha**. 2015. 12f. Artigo (Graduação em Ciências Contábeis) – Faculdade de Ciências Contábeis Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Foz do Iguaçu, 2015.

JESUS, G. **A controladoria e suas ferramentas**. 2012. 17f. Artigo (Especialização em Controladoria e Finanças) – Faculdade de Administração, Universidade Inedi Complexo de Ensino superior de Cachoeirinha CESUCA, Cachoeirinha, 2012.

KOLIVER, O. **A contabilidade e a controladoria: tema atual é de alta relevância para a profissão contábil**. Porto Alegre: Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul – CRCRS, 2005.

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

LUNKES, R.; BORGERT, A.; CUNHA, L.; FERRARI, M. O perfil do *controller* sob a ótica do mercado de trabalho nacional. In: CONGRESSO ANPCONT, 4., jun. 2015, Natal. **Anais...** Natal, 2010.

MACIEL, L.; LIMA, R. **O perfil ideal do controller nas condições que se apresentam o mercado de trabalho no Brasil**. Artigo. 2011. 7f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais Aplicadas) - Programa de Pós-Graduação, Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Vale do Paraíba – UNIVAP, Vale da Paraíba, 2011.

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

MELLER, A.; LOPES, D.; LUNKES, R. As funções da Controladoria sob a perspectiva dos estágios de desenvolvimento de Weber. In: CONGRESSO UFSC, 5., maio 2014, Florianópolis. **Anais ...** Florianópolis, 2014.

MONTEIRO, E. et al. A Controladoria e o Controller no processo de gestão organizacional. **Revista eletrônica Unifia**, p. 66 -74, 2015.

MORANTE, A.; JORGE, F. **Controladoria: análise financeira, planejamento e controle orçamentário**. São Paulo: Atlas, 2008

MOSSIMANN, C.; ALVES, J.; FISCH, S. **Controladoria**: seu papel na administração das empresas. Florianópolis: Editora da UFSC, Fundação Esag, 1993.

ORO, I.; BEUREN, I.; CARPES, A. Competências e habilidades exigidas do *Controller* e a proposição para sua formação acadêmica. 2013. 20f. Artigo (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2013.

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

RAUPP, F.; BEUREN, I. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SAUPE, R. *et al.* Conceito de competência: validação por profissionais de saúde. **Saúde em Revista**, Piracicaba, v. 8, n.18, p. 31–37, jan./abr. 2006.

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

SOUZA, A.; BOJANOWSKI, M.; FRANCO, N. Os princípios de valores éticos no exercício da profissão contábil: análise dos escritórios de contabilidade de um município no interior do Paraná. 2014. 10f. Artigo (Graduação em Ciências Sociais) – Faculdade de Ciências Sociais, Universidade Federal de Ponta Grossa - UFPG, Ponta Grossa, 2014.

TUNG, N. **Controladoria financeira das empresas, uma abordagem prática**. 4. ed. São Paulo: Editora da universidade de São Paulo, 1974.

WIGGERS, N.; SOUZA, P.; LUNKES, R. **Controller**: estudo sobre a relação entre funções, salário e formação acadêmica. 2015. 13f. Artigo (Graduação em Ciências Contábeis) – Faculdade de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis, 2015.

ZARIFIAN, F. **Objetivo Competência: Por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

**Quadro 3 – INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS**

<b>INSTRUMENTO DE PESQUISA - COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS E INDISPENSÁVEIS NA FORMAÇÃO PROFISSIONAL DO CONTROLLER</b>			
<b>Gênero:</b> ( ) Masculino ( ) Feminino			
<b>Ano de nascimento:</b> _____			
<b>Qual sua formação acadêmica:</b> _____			
<b>Há quanto tempo é Controller:</b> _____			
<b>Levando em consideração sua percepção sobre as competências necessárias para a formação do profissional Controller, assinale em cada uma das competências se são DISPENSÁVEIS, NECESSÁRIAS OU INDISPENSÁVEIS para formação de um profissional Controller</b>			
<b>COMPETÊNCIAS</b>	<b>DISPENSÁVEL</b>	<b>NECESSÁRIA</b>	<b>INDISPENSÁVEL</b>
Assumir compromisso			
Assumir responsabilidade			
Compreender informações			
Comunicação racional			
Conhecimento da companhia			
Conhecimento técnico			
Consciência das limitações			
Cooperação			
Corresponsabilidade			
Entendimento prático			
Ética			
Habilidade gerencial			
Imparcialidade			
Liderança			
Persistência			
Persuasão			
Senso de oportunidade			
Senso de urgência			
Síntese			
Tomar iniciativa			
Utilizar conhecimentos			
Visão econômica			
Visão futura			

Fonte: Elaborado pela autora (2016)