

COMPETÊNCIAS EXIGIDAS AOS PROFISSIONAIS DE CONTROLADORIA PELO MERCADO DE TRABALHO

AUTORAS

ANA PAULA FERREIRA DA SILVA

Faculdade Boa Viagem/Faculdade Santa Catarina
anapafesilva@hotmail.com

CINTIA DE SOUZA FELICIANO

Faculdade Boa Viagem
cintia.feliciano@hotmail.com

CRISTIANY LIMA DE BRITO

Faculdade Boa Viagem
cristianybrito@gmail.com

JANNIVELE MELO DE CASTRO

Faculdade Boa Viagem
jannivelemelo@hotmail.com

1. INTRODUÇÃO

A controladoria zela pelo bom desempenho da empresa, administrando as sinergias existentes entre as áreas, buscando também, maior grau de eficácia empresarial. O papel da controladoria é fazer os problemas serem superados, a fim de que a qualidade gerencial seja alcançada com maior agilidade. Kanitz (1977) *apud* Oro, Carpes, Dittadi e Benoit (2007, p.4), no final da década de 70, destacou em uma de suas publicações que:

Os primeiros controladores foram recrutados entre os homens responsáveis pelo departamento de contabilidade ou então, pelo departamento financeiro da empresa, deixando bem claro que a Controladoria não é apenas administrar o sistema contábil da empresa. Por isso os conhecimentos de contabilidade ou finanças não são únicos, embora fundamentais, para o desempenho da função.

O *controller* é o gestor encarregado do departamento de controladoria. Este deve, através do gerenciamento eficiente do sistema de informação, zelar pela continuidade da empresa, viabilizando as sinergias existentes. Com essa percepção, por fim, faz as atividades desenvolvidas em grupo alcançarem resultados superiores, diferentemente se trabalhassem isoladas. Quem ocupar esta função deve possuir uma visão ampla das operações de uma organização. É considerado um funcionário estratégico no fornecimento desta visão crítica. Seus questionamentos devem ir além das considerações legais, chegando até mesmo ao nível ético.

Durante as últimas cinco décadas houve uma transformação significativa na função do *controller*. Na década de 50, o *controller* era a profissional que estava encarregado, primordialmente, de preparar as demonstrações financeiras. Nos últimos anos, com o aumento da complexidade das organizações, houve a necessidade de um sistema mais adequado para um controle gerencial efetivo, ocorrendo o desenvolvimento de uma função diferenciada. Através deste fato, a controladoria cresceu em importância.

Nas atuais condições “informação é poder. Tudo que modifica o acesso à informação escassa e importante, alterará a estrutura de poder nas organizações” afirmadas por Robbins e Canzo (1995, p.493), *apud* Siqueira e Soltelinho (2001, p.70). Percebe-se o *controller* como

uma peça estratégica dentro das empresas, pois ele é o profissional da informação que vem assumindo uma postura diferente nos diversos tipos de corporações.

Com a relação aos inúmeros estudos voltados à área de controladoria, nota-se certa dificuldade em identificar e listar as funções desenvolvidas pelo *controller*, principalmente por parte do profissional contábil com desejo de trabalhar nesta área, ou do estudante com o objetivo de aprofundar-se neste tema.

Segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 220): “A formulação do problema prende-se ao tema proposto: ela esclarece a dificuldade específica com a qual se defronta e que se pretende resolver por intermédio da pesquisa”. Diante da definição de Lakatos e Marconi tem-se como problema de pesquisa: **Quais são as principais Competências exigidas dos profissionais de controladoria ou para os profissionais de gestão que desempenham funções de controller?**

Através de Lakatos (1992, p. 102), verifica-se que o objetivo geral está ligado à visão global e abrangente do tema. Relaciona-se com o conteúdo intrínseco, quer dos fenômenos e eventos, quer das idéias estudadas. Conforme Gil (2002, p. 17) o projeto de pesquisa é analisado: “como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. O objetivo geral desse estudo é identificar quais são as principais competências, exigidas aos profissionais de controladoria no mercado nacional.

Os objetivos específicos “apresentam caráter mais concreto. Tem função intermediária e instrumental, permitindo, de um lado, atingir o objetivo geral e, de outro, aplicar este a situações particulares” (LAKATOS, 1992 p. 102). Gil (1996, pp. 86-87) complementa a percepção, identificando que os objetivos específicos tentam descrever, nos termos mais claros possíveis, exatamente o que será obtido num levantamento. Com base no objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Verificar quais são as principais exigências acadêmicas demandadas dos profissionais de controladoria pelo mercado de trabalho no Brasil
- b) Identificar quais são os principais competências técnicas demandados dos profissionais de controladoria pelo mercado de trabalho no Brasil;
- c) Identificar quais são os principais competências não técnicas demandados dos profissionais de controladoria pelo mercado de trabalho no Brasil.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção do artigo apresenta uma revisão da literatura que fundamenta os conceitos a serem empregados neste estudo. Assim sendo, a fim de pesquisar sobre as várias formas de evidenciar as competências dos Profissionais de Controladoria, faz-se necessário discorrer sobre as seguintes vertentes:

2.1 Competência

Esta seção da pesquisa apresenta o embasamento teórico sobre os termos competência organizacional, individual e profissional, fundamentais para o entendimento e direcionamento da pesquisa em questão.

2.1.1 Conceito de competência

Antes de abordar sobre as competências ligadas ao profissional de controladoria ou do profissional de gestão que exerce funções de *controller* faz-se necessário conceituar o termo competência. Assim sendo, definimos competência como sendo o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) pertencente ao indivíduo.

Webster (1981, p.63) *apud* (Fleury, Fleury, 2001a, p.184) define competência como sendo “qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para uma determinada tarefa”. A competência é intrínseca à organização e ao indivíduo. As descobertas de uma pesquisa realizada por Sordi e Azevedo em 2008 apresentam diferentes instâncias do conceito de competência, afirmando que há competências ligadas aos indivíduos e as vinculadas às organizações. (Vide quadro 1).

| Atividades do Processo de gestão do conhecimento | Competências dos Indivíduos (dos trabalhadores do conhecimento) | Competências da Organização (dos gestores do processo de gestão do conhecimento) |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar / mapear ✓ Obter / adquirir ✓ Distribuir / partilhar ✓ Utilizar / aplicar ✓ Aprender / criar ✓ Contribuir / compartilhar ✓ Descartar / despojar ✓ Construir e sustentar | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicação ✓ Trabalho em equipe ✓ Pesquisa; Adaptabilidade ✓ Aprendizagem; Capacidade de análise | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Visão estratégica ✓ Gerenciamento ✓ Liderança ✓ Gestão de conflito; negociação ✓ Adaptabilidade ✓ Visão estratégica; Trabalho colaborativo |

Quadro 1 – Matriz de associação entre atividades do processo de gestão do conhecimento e competências requeridas aos indivíduos e organizações.

Fonte: Sordi e Azevedo (2008, p.405).

2.1.2 Competências do indivíduo

Para Doz (1994 *apud* Gianfaldoni, 1999, p. 6) as competências individuais podem ser definidas como “o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que cada pessoa possui ou desenvolve, a qual consegue colocar em ação para um determinado propósito”.

Fleury e Fleury (2001, p.24), diferenciam três grandes blocos de competências individuais em uma perspectiva sistêmica:

- a) **Competência de negócio** – relacionada à compreensão do negócio;
- b) **Competência técnicoprofissionais** – especificamente ligadas a operações, ocupações ou atividades;
- c) **Competência sociais** – necessárias para interagir com as pessoas.

Para Dutra (2001, p.131) “as competências organizacionais e individuais estão totalmente relacionadas e não é possível estabelecer as competências individuais sem antes fazer uma reflexão sobre as competências organizacionais”. É importante ressaltar que as

organizações e pessoas caminhando, lado a lado, proporcionam um processo contínuo de troca de competências.

Competência é o conjunto de aprendizagem e formação, onde a figura expressa nos verbos, os quais foram inspirados segundo Fleury e Fleury (2001) na obra de Le Boterf:

1. **Saber agir** – saber o que e por que fazer, saber julgar, escolher, decidir;
2. **Saber mobilizar** – mobilizar recursos;
3. **Saber comunicar** – compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos;
4. **Saber aprender** – trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber desenvolver-se;
5. **Saber se engajar** – saber empreender, assumir riscos, comprometer-se;
6. **Ter visão estratégica** – conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas;
7. **Saber assumir responsabilidades** – ser responsável, assumindo os riscos e conseqüências de suas ações e sendo reconhecido por isso.

A melhor maneira de explicar as competências organizacionais e individuais agregando assim valor: economicamente à empresa e socialmente ao indivíduo. Sant’anna; Moraes e Kilimnik (2005) realizaram um estudo, com base na aplicação de questionários, para cerca de, 654 profissionais na área de Gestão. A visão desses gestores quantos aos seus resultados distinguem competências evidenciadas, conforme Quadro 2. Das 15 competências analisadas,

as cinco mais requeridas foram: a) capacidade de gerar resultados efetivos; b) capacidade de se comprometer com os objetivos da organização; c) capacidade de trabalhar em equipes; d) capacidade de relacionamento interpessoal; e e) capacidade de comunicação.

Conforme análise, os autores citados acima afirmam: ainda que as empresas estejam exigindo inúmeras competências dos profissionais, que ocorram movimentos a favor da idéia de uma atmosfera organizacional moderna, propiciando o desenvolvimento e um bom emprego das competências requeridas, percebe-se a existência de uma lacuna entre a circunstância atual e a modernidade organizacional.

| | |
|--|---|
| Competências Individuais Requeridas | Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias. |
| | Capacidade de trabalhar em equipe |
| | Criatividade |
| | Visão de mundo amplo e global |
| | Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização. |
| | Capacidade de comunicação |
| | Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades. |
| | Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada. |
| | Capacidade de inovação |
| | Capacidade de relacionamento interpessoal. |
| | Iniciativa de ação e decisão. |
| | Autocontrole emocional |
| | Capacidade empreendedora |
| | Capacidade de gerar resultados efetivos |
| | Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias. |

Quadro 2- Competências Individuais Requeridas

Fonte: Elaborado com base em SANT’ANNA, Anderson de Souza; MORAES, Lúcio Flavio Renault de; KILIMNIK, Zélia Miranda (2005).

2.1.3 Competência profissional

Competência quer dizer “tomar iniciativa” e “assumir responsabilidade”, atitudes tomadas pelo indivíduo diante de situações profissionais pelas quais se depara. Essa primeira formulação enfatiza fundamentalmente o que muda na organização do trabalho: o recuo da prescrição, a abertura de espaço para a autonomia e automobilização do indivíduo. Medef *apud* Zafirian (2008 p. 66) analisam:

A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é contatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é possível de validação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la. Validá-la e fazê-la evoluir.

2.2 Profissional de Controladoria

A Controladoria é uma área coordenadora das informações sobre gestão econômica. Isso, no entanto, não substitui a responsabilidade dos gestores por seus resultados obtidos. Procura, na verdade, induzi-los a maximizar o resultado econômico. Portanto, os gestores, além de duas especialidades, devem ter conhecimento adequado sobre: gestão econômica, tornando-se administradores do negócio. Cujas responsabilidades envolvem as gestões: operacional, financeira, econômica e patrimonial, de suas respectivas áreas.

Os títulos de “*controller*” e o de tesoureiro tiveram sua origem no governo, na Inglaterra. No século XV, o título foi usado em vários cargos da “*English Royal Household*”, como *comptroller* das contas na repartição “*Lord Chamberlain*”. O “*Continental Congress*” nomeou um *comptroller* em 1778; o Departamento de Tesouraria estabeleceu a função de *comptroller* em 1789; a função foi sendo estendida para as agências e repartições federais, estaduais e municipais. O título e função de *comptroller* foram estendidos para corporações de negócio através das estradas de ferro, nos Estados Unidos. Dell, Valle, (2000) *apud* Aragaki, (2008, p.1).

Dell, Valle, (2000) *apud* Aragaki, (2008, p.1) menciona: O *Controller* foi incorporado a menos de três décadas, nos E.U.A e em toda Europa. A segunda metade da década de 60 é marcada por um rápido crescimento na demanda por profissionais de controladoria; tal aumento na demanda se deve ao aumento do fluxo de investimento direto ocorrido neste período, pois, veio para o país, empresas de maior porte, multinacionais estas, com complexidades nas operações e bem familiarizadas com o conceito de controladoria.

Os anos 80 podem ser considerados como a consolidação do profissional de controladoria no mercado de trabalho, devido a decorrência do processo de profissionalização pela qual vinha passando boa parte das empresas brasileiras. Dell, Valle, (2000) *apud* Aragaki, (2008, p.2).

Os anos 90 foram marcados por uma queda na busca por profissionais de controladoria, essa característica pode ter sido devido a uma série de fatores como a consolidação dos profissionais nas empresas, vindo muitos especialistas de outra nacionalidade o que levou a uma estabilização no número de vagas para *controller*. Dell, Valle, (2000) *apud* Aragaki, (2008, p.2).

Dependendo do organograma da empresa, o título de *controller* pode ser aplicado a diversos cargos nas áreas administrativa, contábil e financeira, com níveis de responsabilidade e remuneração que dependem do setor e do porte das organizações.

Podem ser vistos, com certa frequência, anúncios que recrutam *finance controller*, *corporate controller*, *planting controller*, *sênior controller*, *controller* para unidades de

negócios, diretor ou gerente de Controladoria. De qualquer maneira, entende-se por *controller* um dos principais executivos da empresa, devendo ser o gestor do Sistema de Informações Gerenciais. Figueiredo e Caggiano (2004, p. 28) definem o *controller* como:

Gestor encarregado do departamento de controladoria; seu papel é por meio do gerenciamento de um eficiente sistema de informação, zelar pela continuidade da empresa, viabilizando as sinergias existentes, fazendo com que as atividades desenvolvidas conjuntamente alcancem resultados superiores aos que alcançariam se trabalhassem independentemente.

Figueiredo e Caggiano (2004, p. 27) enfatizam que há uma diferença entre *controller* e *controller* contábil:

O *Controller* é o chefe da contabilidade, aquele que supervisiona e mantém os arquivos financeiros formais da empresa, embora suas funções não tenham que se restringir apenas às funções contábeis e o que mais se espera é que ele amplie sua atuação ao desenvolvimento da contabilidade em aplicações gerenciais.

2.2.1 Interdisciplinaridade exigida do *controller*

À execução das atividades do profissional de controladoria, é exigida uma visão holística de toda a empresa, bem como, uma percepção mais apurada de alguns instrumentos gerenciais, tornando este, um profissional multidisciplinar. Portanto, Kanitz (1976, p. 25) afirma que:

Os controladores foram inicialmente recrutados entre os indivíduos das áreas de contabilidade e finanças das empresas, por possuírem, em função do cargo que ocupam, uma visão ampla da empresa que os habilita a enxergar as dificuldades como um todo e propor soluções gerais. Além disso as informações que chegam ao *controller* são predominantemente de natureza quantitativa, física, monetária, ou ambas

Entre os requisitos necessários para o desempenho da função da Controladoria, podem-se elencar:

- a) Um bom conhecimento do ramo de atividade ao qual a empresa faz parte, assim como dos problemas e das vantagens que afetam o setor;
- b) Um conhecimento da história da empresa e uma identificação com seus objetivos, suas metas e suas políticas, assim como com seus problemas básicos e suas possibilidades estratégicas;
- c) Competência para analisar dados contábeis e estatísticos que são a base direcionadora de sua ação e conhecimento de informática suficiente para propor modelos de aglutinação e simulação das diversas combinações de dados;
- d) Competência de bem expressar-se oralmente e por escrito e profundo conhecimento dos princípios contábeis e das implicações fiscais que afetam o resultado empresarial.

Hackert e Wilson (1963, p. 45) *apud* Figueiredo e Caggiano, (2004, p. 29) formaram alguns:

(...) princípios que devem nortear o trabalho do *controller*: iniciativa, visão econômica, comunicação racional, síntese, visão voltada para o futuro, oportunidade, persistência, cooperação, imparcialidade, persuasão, consciência de suas próprias limitações.

2.2.2 Competências e competências do *controller*

O moderno *controller* deve ter uma visão proativa, permanentemente dirigida para o futuro. Deve, de acordo com Tung (1980) *apud* Perez, Oliveira, e Silva (2004, p.19):

| COMPETÊNCIAS (habilidades) | RESUMO DA DESCRIÇÃO |
|--|---|
| Prever os problemas | Ter capacidade de prever os problemas que poderão surgir e de coletar as informações necessárias para as tomadas de decisão. Ele é, principalmente, um executivo do staff, cuja função principal é obter e interpretar os dados que possam ser úteis aos executivos na formulação de uma nova política empresarial e, especialmente, na execução dessas políticas. |
| Tomar iniciativas | Possuir o necessário discernimento para tomar a iniciativa na elaboração de relatórios, quando necessário. Não deve esperar que os outros executivos solicitem dele orientação. Deve prever as necessidades de cada um dos executivos e procurar, com eles, os meios para atendê-las. |
| Fornecer informações específicas | Fornecer as informações específicas a cada usuário, preparadas na linguagem do executivo que as recebe. Tais informações podem variar desde as complicadas análises de desempenho, projeções de cenários estratégicos, até os relatórios sumarizados em algumas linhas. |
| Apresentar dados globais de desempenho | Traduzir os desempenhos passados e presentes em gráficos de tendência e em índices, uma vez que os números, por si só, podem não ser suficientes na tarefa de auxiliar a administração da empresa. Não basta, por exemplo, afirmar que as vendas de determinado mês foram inferiores às do mês posterior. É necessário mostrar o comportamento dessas vendas em comparação ao orçamento ou estimadas e às vendas globais do setor, em função da estrutura do setor comercial etc. A apresentação dos dados globais quase sempre permite uma avaliação mais adequada e justa do desempenho final das áreas envolvidas. |
| Ter visão proativa | Ter uma visão proativa e preocupada com o futuro, visto que pouca coisa pode ser feita, na prática, com a análise restrita aos fatos passados, que não podem mais ser gerenciáveis. |
| Gerar informações atualizadas e confiáveis | Elaborar relatórios da forma mais rápida possível, gerando informações atualizadas e confiáveis. No moderno ambiente corporativo, as mudanças se processam cada vez mais rapidamente, o que exige respostas urgentes para ajudar na solução dos novos problemas. |
| Ser persistente na conscientização sobre os problemas | Insistir na análise e estudo de determinados problemas, mesmo que os executivos das áreas envolvidas não estejam dando a devida atenção para os fatos reportados pela Controladoria. O <i>controller</i> não deve forçar uma tomada de decisão, porém poderá conseguir a correta conscientização dos responsáveis, ao manter o assunto presente, até que uma decisão seja de fato tomada. |
| Assumir papel de conselheiro e de consultor | Sempre que possível, assumir a posição de conselheiro ou exercer o papel de consultor na busca de solução para os problemas, nunca a de crítico. Se for bem-sucedido nas primeiras tentativas de realmente ajudar os executivos de determinados setores ou departamentos, as portas das demais áreas da corporação lhe estarão sempre abertas, visto que passará a ser visto como funcionário competente e realmente disposto a contribuir para a gestão da empresa. |
| Ser imparcial e justo | Ser imparcial e justo em suas críticas e comentários, ao desempenhar as funções de controle e avaliação do desempenho dos demais departamentos e executivos da organização. |
| Ter capacidade de apresentar propostas | Ter capacidade de “vender” duas idéias, em vez de procurar impor suas opiniões, por mais válidas e interessantes que elas sejam. Pode-se afirmar que são raros os bons profissionais que não acatam de bom grado as interferências positivas em seus trabalhos, desde que sejam realmente feitas de maneira bem intencionada e inteligente. |
| Ter compreensão dos limites das suas compreensões | Ter, principalmente, a capacidade de compreender que, no desempenho de suas funções, suas contribuições para outras áreas sofrem limitações. Por melhores que sejam seus relatórios, mesmo que baseados em dados numéricos inquestionáveis, colhidos e analisados da melhor forma possível, sua opinião não deve substituir |

nunca a capacidade individual do executivo que recebe tais informações.

Quadro 3- Competências do Controller, visão proativa.

Fonte: Elaborado com base em TUNG (1980) *apud* Oliveira, Perez e Silva (2004, p.19)

2.2.3 Competências não técnicas relacionamento

O *controller* precisa possuir, além de todos os requisitos anteriormente exigidos, novas habilidades, tais como: práticas internacionais de negócios, controles orçamentários, planejamento estratégico, além de torna-se um profissional de fácil relacionamento e extremamente hábil para vender suas idéias e conceitos (PEREZ JR, OLIVEIRA E SILVA, 2004, p. 22). O *controller* precisa ter maior/melhor relacionamento com sua equipe e com outras equipes. O *controller* precisa ganhar a confiança e respeito das áreas, seja em relacionamento ou demonstrações do trabalho além de: saber o que cada um faz, saber dos assuntos em pauta e está atento para aprimorar ou parabenizar o setor pelo que esta sendo feito, conseguindo esse objetivo ele obtém resultados mais precisos e consegue alcançar seus objetivos.

Na empresa moderna, a tendência é o maior entrelaçamento entre os departamentos e unidades de trabalho. As antigas barreiras e divisões entre setores estanques tendem a desaparecer com introdução cada vez maior de trabalhos em equipe (PEREZ JR, OLIVEIRA E SILVA, 2004, p.22).

3. METODOLOGIA

Para elaborar este trabalho, se fez necessário definir os procedimentos metodológicos utilizados. Nesta seção do trabalho, apresentaremos o método, a estratégia de pesquisa e os procedimentos para a análise dos dados.

3.1 Método, Tipologia e Amostra

O método escolhido para esta pesquisa foi indutivo. Partimos do conjunto de competências descritas em cada chamada de vagas, para assim fazer as conclusões de tendências, pois os argumentos indutivos, somente conduzem a conclusões prováveis. Desta forma, Cervo e Bervian (1978, p. 25), afirmam:

Pode-se afirmar que as premissas de um argumento indutivo correto sustentam ou atribuem certa verossimilhança a sua conclusão. Assim, quando as premissas são verdadeiras, o melhor que se pode dizer é que sua conclusão é, provavelmente, verdadeira.

Quanto aos objetivos, pode-se classificar esta pesquisa como descritiva, uma vez que foi feita uma descrição das características da amostra a ser estudada, pois conforme Gil (1999) *apud* Bueren (2006, p. 81): “a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre as variáveis. Uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados”. A pesquisa é qualitativa e quantitativa ao mesmo tempo.

Toda pesquisa que obtenha bom êxito é de extrema relevância definir o universo a ser estudado, como colocam Lakatos e Marconi (2003, p. 223):

É através do universo que se tem: a delimitação do universo consiste em explicar que pessoas ou coisas, fenômenos etc. são seres pesquisados, enumerando suas características comuns, como, por exemplo, sexo, faixa etária, organização a que pertencem comunidade onde vive etc.

Levando em consideração o que foi mencionado acima, o universo deste estudo foi formado por 2.471 (duas mil quatrocentos e setenta e uma) chamadas de vagas do Painel Executivo no período de outubro de 2005 até setembro de 2008. De acordo com Marconi apud Oliveira (2004, p.159):

Quando se deseja coletar informações sobre um ou, mais aspectos de um grupo grandes ou numerosos, verifica-se, muitas vezes, ser praticamente impossível fazer um levantamento todo. Daí a necessidade de investigar apenas uma parte dessa população ou universo.

No caso deste estudo, a amostra é composta por 216 chamadas de vagas, selecionadas no Painel Executivo da Revista Exame voltadas para profissionais que exercem funções na área de controladoria.

3.2 Coleta e tratamento dos dados

Essa seção apresenta os procedimentos de coleta de dados secundários e primários, os quais foram de grande importância para responder os objetivos: geral e específico. Durante o processo de coleta de dados secundários, buscaram-se informações como: funções e atividades desenvolvidas pelo profissional de controladoria dentro das organizações sejam do setor primário, terciário ou secundário.

Além das informações acima, através das mesmas fontes de pesquisa, foram levantadas experiências que evidenciassem o perfil do profissional de controladoria. Após o levantamento bibliográfico sobre o assunto, definiu-se o método de coleta de dados. A que melhor se enquadrou foi coleta de dados documental, cuja fonte foi a da seção Painel Executivo da Revista Exame.

Inicialmente foram coletados 2471 (duas mil quatrocentos e setenta e uma) chamadas de vagas do Painel Executivo no período de outubro de 2005 até setembro de 2008. Após a seleção de todos os recortes optou-se em trabalhar somente com as chamadas de vagas voltadas para os denominados *Controllers* ou profissionais que fossem denominados administrador geral ou financeiro, que desenvolvessem atividades ligadas à área de controladoria. Para tanto, as chamadas de vagas da amostra desse trabalho foram analisadas uma a uma. Com base nelas foi confeccionado o instrumento de coleta de dados.

Com base no quadro 4, abaixo, verificou-se que dos recortes analisados, 9,7% foram para o ano de 2005, onde foram analisados apenas três meses, ou seja, uma média de sete chamadas de vagas. O ano que teve maior número de anúncios foi o ano de 2007, com 82 anúncios, representando 38% da amostra da pesquisa. Nesse mesmo ano, a média de anúncios por mês foi de 6,8 vagas. Com base nos achados da pesquisa, verificou-se 2006, como o segundo ano em que mais postaram anúncios, com 71 anúncios no total e uma média de 5,9 anúncios/mês. É importante ressaltar que no ano de 2008 apenas foram analisados 42 anúncios, pois somente coletamos dados referentes a 09 (nove) meses.

| Ano da Revista | Números de vagas | Quantidade de meses | Percentual | Média Mensal de vagas |
|----------------|------------------|---------------------|-------------|-----------------------|
| 2005 | 21 | 3 | 9,7% | 7 |
| 2006 | 71 | 12 | 32,9% | 5,9 |
| 2007 | 82 | 12 | 38,0% | 6,8 |
| 2008 | 42 | 9 | 19,4% | 4,6 |
| Total | 216 | 36 | 100% | 6 |

Quadro 4 – Número de chamadas de vagas para *Controller* e/ou outros gestores que exercem funções de *Controller*

Fonte: Elaborado com base na pesquisa documental na seção Painel Executivo da Revista Exame (outubro/2005 a setembro/2008).

Ao longo deste estudo, foram verificados os principais meses/anos em que aparece o maior número de vagas de emprego para *controller* e/ou administrador geral e/ou financeiro, que exerçam atividades de controladoria. Os achados da pesquisa evidenciaram que os meses com o maior número de vagas em ordem crescente: março 13,0%, abril 13,4%, agosto 12,0% e dezembro 13,0%. Essa concentração de seleções nos meses de março, abril e dezembro talvez se justifique, pois, nesta época há maior incidência de elaboração de relatórios gerenciais das empresas de grande porte para seus sócios e acionistas, bem como de companhia aberta para publicação na Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

3.2.1 Instrumento de coleta de dados: elaboração e estrutura

A fim de facilitar a coleta e o tratamento de dados ao longo dessa pesquisa foi elaborado um formulário de coleta de dados. Dentre todas as vantagens apresentadas pela utilização do formulário de coleta de dados, dentro de uma pesquisa, destacamos a possibilidade de padronização dos dados coletados.

Para confeccionar este instrumento de coleta de dados foi feita uma leitura dos 216 (duzentos e dezesseis) recortes de seleção, a fim de tirarmos, principalmente, informações com relação às competências e competências requeridas pelos dos profissionais de controladoria. Esses dados foram digitalizados, em seguida, foi procedida à análise de conteúdo, a fim de excluir competências e competências que tivessem coincidindo, por conseguinte, foi confeccionado o formulário de coleta de dados.

3.2.2 Tratamento e análise dos dados

Após o preenchimento do formulário de coleta de dados, os mesmos foram inseridos no aplicativo estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) para o *Windows* versão 10.0. Através da tabulação dos dados no SPSS foi possível a elaboração de tabela de frequência, elaboração de tabelas com cruzamento de dados variáveis, dentre outros. Tais informações foram preciosas para análises de dados, apresentados na seção a seguir.

4. RESULTADOS DO ESTUDO EMPÍRICO

Esta parte do artigo apresenta os resultados do estudo empírico realizado na revista *Exame*, mais precisamente na sessão *Painel Executivo* onde foram selecionados como descrito na metodologia, 216 anúncios e chamadas, ou seja, de seleção para profissionais nas áreas de: controladoria, administrador geral e administrador financeiro, os quais também executam algumas funções do profissional de controladoria.

4.1 Experiências requeridas nos perfis das chamadas de vagas

Há uma maior exigência, com relação ao período de experiência comprovada para os profissionais de gestão, episódio que inibe diversas vezes a abertura de novos profissionais, mesmo que possuam curso superior e pós-graduação no mercado de trabalho. Dos anúncios

selecionados e analisados procurou-se também verificar se havia a exigência de tempo e de experiência na área de controladoria.

Com base nos dados do gráfico 1 verificou-se que 14% das chamadas de vagas não exigiram dos candidatos tempo de experiência na área, todavia, 86% exigiram conhecimento na área. Deste percentual tem-se que 26% dos anúncios não delimitam qual seria o tempo de experiência, porém 74% apontam a necessidade experiência na área para que o profissional pudesse participar do processo de seleção.

Dentre as descobertas da pesquisa pode-se destacar o fato da maior parcela dos anúncios de vagas, ou seja, 56,62% dos casos selecionam profissionais com cinco ou mais anos de experiência na área de controladoria. Deduzimos então, que, possivelmente a entrada de novos profissionais na área de controladoria pelo processo de seleção externo à organização é mais difícil, em razão da exigência de uma média de 4,6 anos de experiência.

Dos anúncios selecionados, foram verificados os pré-requisitos de experiência nos cargos de *controller* ou gestor que exerce função similar. Os achados da pesquisa mostraram que 48% não exigiram que os candidatos tivessem experiência anterior no cargo de *controller*, todavia, 52% a exigiram como requisito para os cargos. Do percentual exigindo experiência nos cargos, 57% dos anúncios não descreve a quantidade (em anos) da experiência exigida, entretanto 43% dos dados apontaram que tempo de experiência exigido, para que o profissional pudesse participar do processo de seleção acima de 03 anos, em média. A maior parcela dos anúncios de vagas, ou seja, 60,22% selecionando profissionais com cinco ou mais anos de experiência na área de controladoria.

4.2 Conhecimentos na língua inglesa e informática básica requeridos nos perfis das chamadas de vagas

A requisição da língua estrangeira para os profissionais de gestão está cada vez maior, através dos dados confirmados na análise dos anúncios selecionados. Os achados da pesquisa mostraram que 18% das chamadas de vagas não exigiram que os candidatos tivessem algum nível de proficiência na língua inglesa, porém 72% exigiram conhecimento no idioma. Desse percentual, a maior parte, ou seja, 79% exigiram inglês fluente.

Durante a coleta de dados documental, foram verificados se diante das seleções, as organizações estavam recrutando profissionais de controladoria e administração financeira conhecedores das ferramentas básicas de informática do tipo: Word, Excel, Access, PowerPoint e Internet.

Com base nas descobertas do estudo, constatamos a exigência exclusivamente com relação ao Excel, a qual foi feita por uma única chamada de vaga, a qual exigiu um conhecimento avançado nesta ferramenta. A requisição de aplicativos como: PowerPoint, Word, internet e o Access não constam nos recortes de revista analisados. A partir desses dados, subentendemos que tais conhecimentos são tão básicos para esse tipo de profissional, e que as empresas nem sequer exigem no processo de seleção.

4.4 Perfis das empresas e experiência requerida nas chamadas de vagas

Procuramos também ao longo deste estudo identificar a área de atuação das empresas para quais as organizações recrutantes estavam selecionando os profissionais bem como evidenciar parte delas. Do total das chamadas de vagas foi possível identificar que (122) 57% dessas empresas são do setor secundário, (89) 41% são do setor terciário. Todavia, em apenas (5) 2% não foi possível identificar o setor de atuação das empresas onde os profissionais recrutados vão atuar (Vide gráfico 1).

Além de verificar a área de atuação procuramos também, evidenciar o porte dessas empresas. Do total (216), não foi possível identificar o tamanho de 24,3%; Do restante, 74,5%, 69% foram consideradas de grande porte e 6,5% de médio porte. Apenas uma empresa considerada pequena (Vide gráfico 2). Com base nos dados podemos concluir que a maior parte das empresas de grande porte são as que selecionam profissionais de controladoria e gestão financeira.

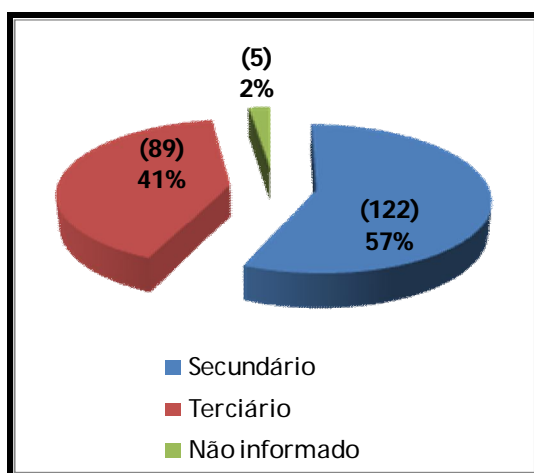


Gráfico 1 – Setor de Atuação das empresas

Fonte: Elaborado com base na pesquisa documental na seção Painel Executivo da Revista Exame (outubro/2005 a setembro/2008).

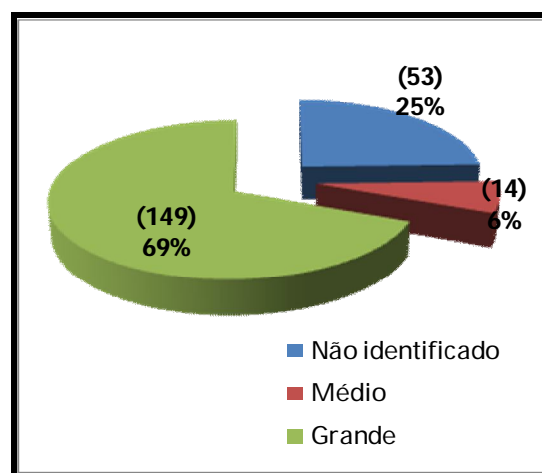


Gráfico 2 – Porte das empresas

Fonte: Elaborado com base na pesquisa documental na seção Painel Executivo da Revista Exame (outubro/2005 a setembro/2008).

4.5 Formação acadêmica requeridas nos perfis das chamadas de vagas

Ao longo do estudo, foi analisada, nos recortes de jornais, a formação acadêmica dos profissionais de controladoria e gestão participantes das seleções. Verificou-se que 88% dos profissionais selecionados devem ter curso superior completo; 9%, o curso superior completo com pós-graduação e, apenas 1% não solicitou nível superior. Através dos dados foi deduzido que para atuação na área de gestão como profissional de controladoria, é necessário ter, no mínimo, curso superior completo.

4.6 Competências requeridas dos *controllers* ou de gestores que executam atividades dos mesmos

Nos anúncios pesquisados, foi identificado o número de vezes em que as competências eram citadas. Fica evidente que os *controllers* devem apresentar competências não técnicas, ou seja, estas não relacionadas com conhecimentos técnicos necessários para a execução das tarefas. Dentre essas competências, as cinco mais requisitadas, na ordem, foram: bom relacionamento interpessoal (64), atitude proativa (37), bons *skills* de liderança (29), facilidade de comunicação (23) e dinamismo (21) (Vide tabela 1).

É importante enfatizar a requisição de um excelente relacionamento interpessoal, como competência não técnica mais solicitada pelas organizações que ofertam vagas. Tal caso

indica que as empresas priorizam profissionais que possuem tanto conhecimentos técnicos nas suas áreas, como um bom relacionamento interpessoal, facilitando, desta forma, o procedimento de comunicação e liderança.

A tabela 1 demonstra também as competências menos citadas, das quais destacamos cinco: resiliência (1), adaptabilidade a mudanças (3), comprometimento institucional (4), trabalhar sobre pressão (5) e atitude empreendedora (6). Estes resultados chamam a atenção para o fato que a segunda e terceira competência menos citadas são bastante requisitadas internamente dentro das organizações, principalmente a que trata de comprometimento institucional.

Tabela 1 – Ranking das competências não técnicas citadas nas chamadas de vagas

| Competência | Cit | Ord | Competência | Cit | Ord |
|-------------------------------|-----|-----|--|-----|-----|
| Relacionamento interpessoal | 64 | 1 | Iniciativa | 9 | 12 |
| Atitude proativa | 37 | 2 | Organização | 9 | 13 |
| Bons skills de liderança | 29 | 3 | Maturidade | 8 | 14 |
| Facilidade de comunicação | 23 | 4 | Motivação | 7 | 15 |
| Dinamismo | 21 | 5 | Atitude empreendedora | 6 | 16 |
| Atitude de Hands-on | 18 | 6 | Trabalhar sobre pressão | 5 | 17 |
| Capacidade de negociação | 15 | 7 | Comprometimento institucional | 4 | 18 |
| Espírito de equipe | 15 | 8 | Adaptabilidade a mudanças(mobilidade) | 3 | 19 |
| Capacidade para gerir pessoas | 14 | 9 | Resiliência | 1 | 20 |

Fonte: Elaborado com base na pesquisa documental na seção Painel Executivo da Revista Exame (outubro/2005 a setembro/2008).

Dentre as competências técnicas citadas nas chamadas de vagas, as cinco mais citadas na ordem decrescente foram: experiência na área financeira (106), experiência na área contábil (98), acompanhamento das diretrizes de controles internos (51), análise de resultados gerenciais (47), experiência na área fiscal (47) (Vide tabela 3).A tabela 2 evidencia, além disso, as desenvolvuras técnicas menos citadas, foram cinco em ordem crescente: realizar o acompanhamento técnicos dos projetos (1), gerir o relacionamento entre a empresa e comunidades (2), forte contato com o processo de produção (3), elaboração de minutas de relatórios para o conselho de administração de empresa (4) e orientação a resultado (5). Estes resultados chamam atenção pelo fato que da competência ‘orientação a resultado’ ter aparecido no ranking como sendo a nonagésima terceira competência citada, já que a maior parcela das empresas trabalha focando nos resultados.

Tabela 2 – Ranking das competências técnicas citadas nas chamadas de vagas

| Competência | Cit | Ord | Competência | Cit | Ord |
|---|-----|-----|--|-----|-----|
| Experiência na área financeira | 106 | 1 | Implementação de IFRS accounting in big | 9 | 85 |
| Experiência na área contábil | 98 | 2 | Supervisão das atividades nas áreas de custos | 8 | 86 |
| Acompanhamento das diretrizes de controles internos | 51 | 3 | Supervisão das atividades nas áreas de planejamento orçamentário | 7 | 87 |
| Análise de resultados gerenciais | 47 | 4 | Gerenciar indicadores de performance | 6 | 88 |
| Experiência na área fiscal | 47 | 5 | Orientação a resultado | 5 | 89 |
| Desenvolver análise financeira | 44 | 6 | Elaboração de minutas de relatórios | 4 | 90 |

| | | | | | |
|---------------------------------|----|---|--|---|----|
| | | | para o conselho de administração da empresa | | |
| Análise de balancetes mensal | 43 | 7 | Forte contato com o processo de produção | 3 | 91 |
| Análise de risco | 41 | 8 | Gerir o relacionamento entre a empresa e comunidades | 2 | 92 |
| Elaboração de Budget e Forecast | 39 | 9 | Realizar o acompanhamento técnico dos projetos | 1 | 93 |

Fonte: Elaborado com base na pesquisa documental na seção Painel Executivo da Revista Exame (outubro/2005 a setembro/2008).

5. CONCLUSÃO

O Atualmente os profissionais de controladoria executam tarefas mais complexas, além de assumir um nível de responsabilidade maior dentro das organizações. Os autores citados e os resultados obtidos neste estudo apontam que o *controller* deve ter competências, que vão além do conhecimento acadêmico, para que seja um profissional indispensável nas empresas de grande porte.

De acordo com os achados da pesquisa de campo foi constatada a importância de alguns atributos por parte do *Controller*, dentre eles: bons *skills* de liderança, atitude proativa e dinamismo, além de um bom relacionamento interpessoal. Especificamente esse profissional deve ter conhecimentos em análise gerencial, além de dominar a área contábil e de finanças. São os requisitos exigidos pelo mercado de trabalho nacional. Ainda, é necessário proficiência em língua inglesa, quase sempre, indispensável para poder-se pleitear a este cargo.

Como a maior parcela dos anúncios de vagas, selecionou profissionais com cinco ou mais anos de experiência na área de controladoria; concluímos que, possivelmente a formação do *controller* aconteça dentro das organizações, com a seleção de profissionais da área de gestão que, por seleção interna, chega a se tornar um profissional de controladoria. Tal conclusão se dá em razão da exigência de uma média de 4,8 anos de experiência no cargo.

REFERÊNCIAS

Aragaki, Carlos. **Qual é o papel da controladoria?** Quais são suas competências? Disponível em <http://www.fig.br/artigos/adm/n2/cap14.doc> acessado em: 09 mai 2008.

BEUREN, Ilse Maria; RAUPP, Fabiano Maury; SOUSA, Marco Aurélio Batista de; COLAUTO, Romualdo Douglas; PORTON, Rosimere Alves de Bona. **Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CARDOSO, Ricardo Lopes. **Competências do contador:** Um estudo empírico. 2006. 169f. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

CERVO, Amado Luiz, BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários.** São Paulo: McGraw – Hill do Brasil, 1978.

DUTRA, Joel Souza; et al. **Gestão por Competências:** Um Modelo Avançado para o Gerenciamento de Pessoas. 3ª ed. São Paulo: Gente, 2001

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria:** teoria e prática. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** 2ª. ed. São Paulo : Atlas, 2001a.

_____; _____. **Construindo o Conceito de Competência.** Revista de Administração Contemporânea, São Paulo, v.5, Edição Especial, p. 183-196, 2001b.

GIANFALDONI, Patrick. **Normalisation de l'organisation productive et gestion des competences.** Disponível em: <http://sceco.univ.alx.fr/cefl/woekingpap/9914.pdf> acesso em: 05 mar. 2008

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

KANITZ, Stephen C. **Controladoria: teoria e estudo de casos.** São Paulo: Pioneira, 1976.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____; _____. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos.** São Paulo: Atlas, 1992.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ Jr, José Hernandez e SILVA, Carlos Alberto dos Santos, **Controladoria estratégica.** 2ª. ed. São Paulo : Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica: Projetos de Pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses.** 2ª. ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

ORO, I. M. ; CARPES, A. M. S. ; DITTADI, J. R. ; BENOIT, A. D. **O perfil do profissional de controladoria sob a ótica do mercado de trabalho brasileiro.** In: 7º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 2007, São Paulo-SP. 7º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 2007.

SANT'ANNA, Anderson Souza. **Competências Individuais Requeridas, Modernidade Organizacional e Satisfação no Trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração.** 2002. Tese (Doutorado em Administração) – CEPEAD/UFMG, Belo Horizonte.

_____; MORAES, Lúcio Flavio Renault de; KILIMNIK, Zélia Miranda. **Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo.** RAE-eletrônica, v. 4, n. 1, Art. 1, jan./jul. 2005.

SIQUEIRA, Jose R. M.; SOLTELINHO Wagner. O profissional de controladoria no mercado brasileiro: do surgimento da profissão aos dias atuais. **Revista de Contabilidade e Finanças,** v.16, n. 27, p.66-77, set.-dez 2001.

SORDI, José Osvaldo de; AZEVEDO, Márcia Carvalho. **Análise das Competências Individuais e Organizacionais Associadas à Prática de Gestão do Conhecimento.** Revista Brasileira de Gestão de Negócio, São Paulo, v.10, n.29, p.391-407, out/dez, 2008.

TUNG, Nguyen H. **Controladoria financeira das empresas:** uma abordagem prática. 5a. ed. São Paulo: Universidade Empresa, 1976.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência:** por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Objetivo Competência:** por uma nova lógica. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2008.