

O PERFIL DO CONTROLLER SOB A ÓTICA DO MERCADO DE TRABALHO BRASILEIRO¹

THE PROFILE OF THE CONTROLLER IN THE PERSPECTIVE OF THE BRAZILIAN LABOR MARKET

Mara Juliana Ferrari²
Leila Chaves Cunha³
Rogério João Lunkes⁴
Altair Borgert⁵

Resumo: O estudo identifica as funções e atribuições do *controller* solicitadas pelas empresas brasileiras, no processo de recrutamento no mercado de trabalho nacional. A pesquisa foi desenvolvida com base em informações divulgadas em anúncios no Painel Executivo da Revista Exame, nos anos 2005 a 2012. Os resultados revelam que as funções solicitadas que mais se destacam são o gerenciamento da contabilidade, o controle fiscal e tributário, o planejamento estratégico e os relatórios gerenciais. Quanto às competências, as que mais se destacam são: visão global de mercado, dinamismo, liderança e proatividade. Além disso, constata-se que a solicitação por profissionais com formação acadêmica em contabilidade tem diminuído, além de ter passado a exigir o domínio de uma segunda língua. Com base na amostra coletada, pode-se concluir que o mercado está demandando *controllers* capazes de gerir as informações das organizações, e que se destaquem tanto pelos conhecimentos técnicos quanto pelos interpessoais.

Palavras-chave: Controladoria. *Controller*. Funções. Competências. Recursos Humanos. Recrutamento

Abstract: This study aims to identify which functions and skills of the controller are being demanded by Brazilian Companies in their processes of recruitment. The study used data collected in recruitment ads from *Painel Executivo* published by *Exame's* Magazine, during the years 2005 to 2012. The results reveals that the most requested functions are management of accounting, tax and fiscal control, strategic planning and management reporting. With respect of skills, the ones which stand out are: global market vision, dynamism, leadership and proactivity. Moreover, the search for professionals with accounting academic background has decreased, while the domain of a second language became a key requirement. Based on the sample of this study, it is possible to conclude that the market is demanding controllers capable of managing the information of organizations having both the technical and interpersonal skills.

Keywords: Controller. Functions. Skills. Human Resources. Competences. Recruitment.

¹ Uma versão preliminar deste artigo foi apresentada no IV Congresso ANPCONT. Natal – RN. Junho. 2010.

² Mestre em Contabilidade pela UFSC, mara@rossa.com.br

³ Mestre em Contabilidade pela UFSC, leila@unidavi.edu.br

⁴ Doutor em Engenharia de Produção pela UFSC, com Pós-Doutorado na Universidade de Valência (Espanha), lunkes@cse.ufsc.br

⁵ Doutor em Engenharia de Produção pela UFSC, borgert@cse.ufsc.br

1 Introdução

O mundo do trabalho geralmente está ligado às transformações da sociedade. Segundo Oliveira (2003), a história do trabalho começou quando o homem buscou os meios para a satisfação das suas necessidades. Na medida em que a satisfação é alcançada, surgem novas necessidades e criam-se novas relações sociais que ampliam as modalidades de trabalho. Com a criação de novas relações desenvolve-se, também, a lei da oferta e da procura por mão-de-obra. Assim, as organizações procuram profissionais que preenchem seus quadros funcionais por meio de competências e habilidades necessárias à gestão do negócio.

As transformações sociais, tecnológicas, políticas e econômicas das últimas décadas têm gerado importantes mudanças no mercado de trabalho tornando o ambiente empresarial cada vez mais competitivo. Neste cenário, as organizações necessitam de informações úteis para o processo de tomada de decisão, o que as leva a buscar profissionais capacitados, preparados, aplicados e adaptados às novas expectativas.

Segundo Souza et al. (2003), a informação passou a ter maior relevância no aspecto gerencial e considerada um fator de sucesso. Kanaane (1999) corrobora com a ideia de que uma organização reúne fatores estruturais, que identificam as relações de poder e autoridade nos respectivos níveis hierárquicos, e fatores dinâmicos, que se relacionam ao funcionamento dos subsistemas e ao processamento de informações. Neste aspecto, as organizações buscam profissionais que auxiliam no registro, processamento e disseminação das informações, além de sua utilização na tomada de decisão no nível estratégico, tático e operacional.

Neste contexto, a Contabilidade como ciência que estuda as variações patrimoniais das entidades tem a finalidade de fornecer informações para a tomada de decisões. Segundo Hendriksen e Van Breda (1999), a Contabilidade passa a ser um processo de comunicação de informação econômica para propósitos da tomada de decisão, tanto pela área gerencial como por aqueles que necessitam dos seus relatórios. Assim, a busca pelo atendimento destes requisitos é constante pelos profissionais, no que diz respeito à melhoria da gestão.

Com o aumento da complexidade das empresas, novas estruturas foram criadas, bem como a busca por profissionais que reúnem outras competências e formações. Neste contexto de desenvolvimento profissional e contábil, a controladoria procura atender necessidades específicas das organizações com o intuito de torná-las mais competitivas.

Segundo Beuren (2000), é função da controladoria dar suporte informacional em todas as etapas do processo de gestão, com o objetivo de garantir os interesses da organização. Portanto, como as organizações se tornam mais complexas e competitivas, da mesma forma, necessitam de profissionais que desenvolvam funções mais específicas e com maior qualificação. Esses profissionais, no desenvolvimento de suas funções, acabam por adquirir novas atribuições e competências, tornando-se mais requisitados no mercado de trabalho.

Küpper (2005) defende que, para assumir a função de *controller*, é necessário ter conhecimento sobre as áreas a serem coordenadas e, especialmente, suas interrelações. Assim, é necessário, por

um lado, um conhecimento amplo e atualizado. Ademais, as interdependências referem-se a conexões que são alcançadas por hipóteses, já que elas não reproduzem efeitos únicos sobre acontecimentos isolados, mas suas relações sequenciais. Por outro lado, o conhecimento teórico também tem importância fundamental. Como sua atividade é direcionada de forma especial pela vinculação com o sistema de gestão e desempenho, o conhecimento das conexões e, com isso, o conhecimento das teorias econômicas ganham um significado especial. Neste sentido, Heckert e Willson (1963) defendem que o *controller* deve possuir visão econômica na função de assessoria a outros gestores em qualquer área. Assim, ele deve 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 necessária a esse fim.

No Brasil, o profissional que desempenha funções relacionadas à controladoria é denominado *controller*. Para Lunkes e Schnorrenberger (2009), o *controller* é um profissional que pode exercer diferentes atividades, dependendo da organização. Levando-se em consideração a dificuldade para se elaborar afirmações precisas sobre as funções e competências básicas do *controller* e na busca por uma resposta a esta questão, surge a seguinte pergunta de pesquisa: quais são as funções e competências requisitadas desse profissional pelo mercado de trabalho?

Dentre os diversos meios de recrutamento para as funções desejadas do profissional em questão, podem-se destacar as agências de emprego, os jornais, as revistas especializadas, sites de relacionamento etc. Um dos meios de destaque, no Brasil, com constante preocupação em termos de identificação de profissionais específicos em determinadas categorias – e entre elas se destaca a área de gestão – tem sido o Painel Executivo da Revista Exame (2010), por se tratar de um espaço destinado especificamente aos executivos que se interessam pelos assuntos dos negócios. Segundo a própria revista, trata-se da maior e mais influente publicação de negócios e economia do país e lida por 91% dos presidentes das 500 maiores empresas instaladas no Brasil.

Neste sentido, o presente estudo objetiva identificar o perfil do *controller*, em termos de funções e atribuições solicitadas pelas empresas no processo de recrutamento no mercado de trabalho, à luz dos estudos já desenvolvidos sobre o assunto. Para tal, realiza-se uma pesquisa documental nos anúncios de empresas de recrutamento e seleção, divulgados no informe publicitário denominado Painel Executivo da Revista Exame, referente no período de 2005 a 2012, e revisão do referencial teórico com o objetivo de identificar trabalhos realizados no mesmo período.

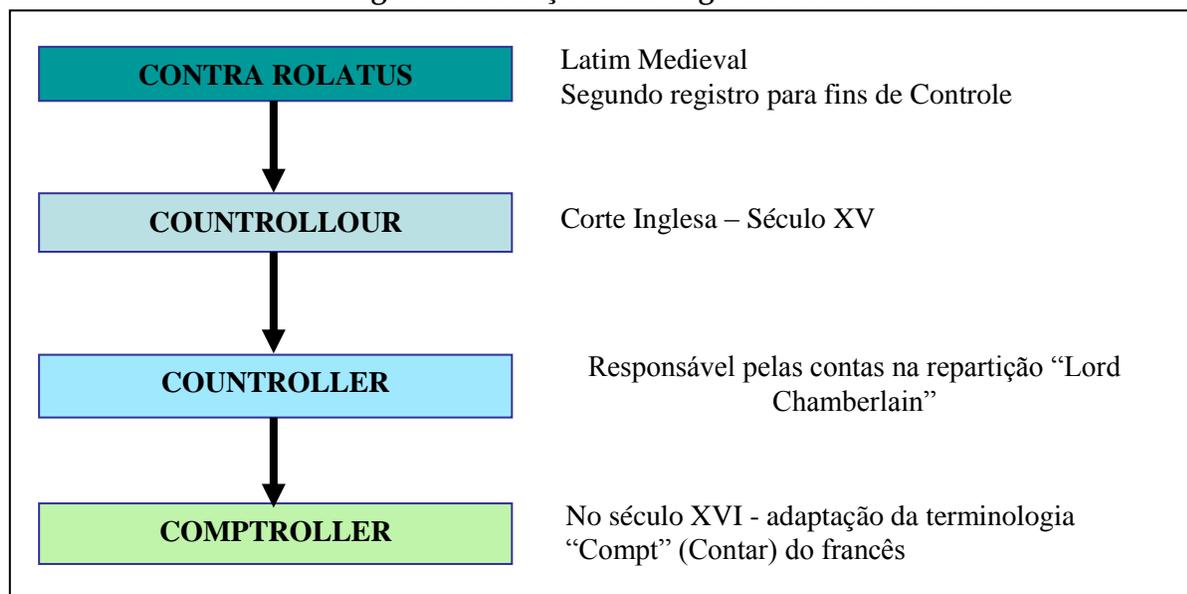
A presente pesquisa se justifica por contribuir com a identificação do perfil do profissional da controladoria – o *controller* – exigida pelo mercado de trabalho. Além disso, Carvalho (1995), Oliveira, Perez Jr. e Silva (2007), Borinelli (2006), Lunkes e Schnorrenberger (2009) destacam que não há, ainda, nitidez na definição das funções do *controller* e da controladoria.

2 Referencial teórico - *Controller*

O profissional que desenvolve as funções relacionadas à controladoria é denominado, no Brasil, de *controller*. No entanto, ao longo do tempo e nos diversos países, esta função teve várias atribuições diferentes, e o próprio termo sofreu alterações no decorrer da história. O termo *controller*, segundo Crow (1927), tem origem do latim medieval, que era utilizado para a função

de controle da movimentação dos recursos. A Figura 1 demonstra a trajetória etimológica do termo no decorrer da história.

Figura 1: Evolução etimológica do termo *controller*



Fonte: Lunkes e Schnorrenberger (2009)

De acordo com Tung (1993), a palavra *controller* não existe no vocabulário brasileiro, mas foi inserida à linguagem administrativa. É definido pelo autor como o executivo financeiro de organizações de grande e médio porte.

2.1 Funções da Controladoria ou *Controller*

A controladoria é uma área de estudos que carece de definições e conceituações claras, e isto inclui um conjunto básico de funções. Seu desenvolvimento ocorreu a partir dos preceitos básicos da contabilidade para uma ampla função de suporte informacional, controle interno, planejamento tributário, elaboração do orçamento e medidas operacionais, passando a participar, também, ativamente da formulação das estratégias, fazendo com que deixasse de ser apenas um compilador de dados e passasse a ser um gestor da informação responsável pelo alinhamento estratégico das organizações.

Neste sentido, Roehl-Anderson e Bragg (1996) defendem que o *controller*, mais que o principal responsável pela contabilidade, é um executivo da empresa que freqüentemente deve orientar na direção, controle e proteção do negócio. Defendem, ainda, que o *controller* não é o comandante do navio - esta tarefa compete ao principal executivo (CEO) - mas, pode ser comparado ao navegador, que mantém o controle sobre os “instrumentos de navegação”. Deve manter o comandante informado sobre a distância navegada, a velocidade imprimida, resistências encontradas, variações de curso, recifes perigosos à frente e onde os painéis de navegação indicam que o CEO deve encontrar e alcançar o próximo porto em segurança.

Nakagawa (1993) defende a ideia de que o *controller* é responsável pelo sistema de informação, pois desse depende o projeto, a implementação e a manutenção de tal sistema, que capacita os gestores ao planejamento, à execução e ao controle adequado das atividades das organizações. Já, Kanitz (1977), enfatiza que o controller pode ter diversas funções, mas isso depende das dimensões e da filosofia que orienta seus dirigentes. O mesmo autor define que a função básica do *controller* consiste em dirigir e, em grande parte, implantar os sistemas de: informação, motivação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento.

Nesta linha, Siegel e Kulesza (1996) asseveram que a controladoria tem se especializado no apoio à decisão. Tem a função de garimpar a informação, transformando-a de tal forma que auxilie e facilite a tomada de decisão das demais áreas.

Complementarmente, Anthony e Govindarajan (2001) entendem que a controladoria desempenha um importante papel na preparação de planos estratégicos e orçamentários. Adicionalmente, Atkinson *et al* (2000) e Garrison e Noreen (2001) defendem que, no atual contexto, a controladoria está se tornando parte da alta administração, participando da formulação e da implementação de estratégias, cabendo-lhe a tarefa de traduzir o plano estratégico em medidas operacionais e administrativas.

Também, funções como auditoria interna, citadas por Jackson (1949), Tung (1974) e Lopes de Sá (2009) e controle interno por Yoshitake (1984), Horngren, Sundem e Stratton (2004), Lopes de Sá (2009) e Garcia (2010), fazem parte das atribuições do *controller*.

Em trabalhos realizados por Lunkes e Schnorrenberger (2009), foram relacionadas três perspectivas: operacional, econômica e estratégica. As funções relacionadas com a perspectiva da **Gestão Operacional** são fortemente influenciadas pela visão das funções da controladoria do *Controller's Institute of América* de 1946. Autores como Jackson (1949), Heckert e Willson (1963), Cohen e Robbins (1966), Vancil (1970), Anderson, Schmidt e McCosh (1973), Tung (1974), Willson e Colford (1981), Yoshitake (1984), Serfling (1992), Roehl-Anderson e Bragg (1996), Schwarz (2002), Horngren, Sundem e Stratton (2004), Brito (2003) e Padoveze e Benedicto (2005) apresentam forte alinhamento no enquadramento na primeira perspectiva, conforme se apresenta no Quadro 1.

Quadro 1 - Relação das funções básicas com a perspectiva conceitual da controladoria

Perspectivas	Funções Básicas
Gestão Operacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planejamento (Operacional) ▪ Elaboração de relatórios e interpretação ▪ Avaliação e deliberação ▪ Administração de impostos ▪ Elaboração de relatórios a órgãos reguladores e públicos ▪ Proteção do patrimônio ▪ Avaliações da economia política
Gestão Econômica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subsidiar o processo de gestão ▪ Apoiar a avaliação de desempenho ▪ Apoiar a avaliação de resultado ▪ Gerir o sistema de informações ▪ Atender aos agentes de mercado.
Gestão Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planejamento ▪ Sistema de informações ▪ Controle ▪ Gestão de pessoas ▪ Organizacional

Fonte: Lunkes e Schnorrenberger (2009).

Em complemento, Jackson (1949), Heckert e Willson (1963), Vancil (1970), Tung (1974), Willson e Colford (1981), Yoshitake (1984), Brito (2003) e Padoveze e Benedicto (2005) apresentam a contabilidade como uma das funções básicas da controladoria. Outras funções, como a auditoria interna, citada por Jackson (1949) e Tung (1974), e os controles internos, por Yoshitake (1984) e Horngren, Sundem e Stratton (2004) são, também, apontadas como parte das atribuições da controladoria.

O grupo dos representantes da segunda perspectiva, **Gestão Econômica**, basicamente é formado por autores brasileiros influenciados pelas idéias do Gecon. Assim, entre estes autores destacam-se Mosimann e Fisch (1999), Almeida, Parisi e Pereira (2001), Peleias (2002) e Santos (2005), entre outros.

Na terceira perspectiva, **Gestão Estratégica** encontram-se autores norte-americanos, como Anthony e Govindarajan (2001), que entendem que a controladoria desempenha um importante papel na preparação de planos estratégicos e orçamentários. Adicionalmente, Atkinson et al (2000) e Garrison e Noreen (2001) defendem que no atual contexto a controladoria está se tornando parte da alta administração, participando da formulação e implementação de estratégias, cabendo-lhe a tarefa de traduzir o plano estratégico em medidas operacionais e administrativas.

Entre os autores brasileiros simpatizantes com essa perspectiva encontram-se Mosimann e Fisch (1999), Almeida, Parisi e Pereira (2001), Peleias (2002), Schmidt e Santos (2006) e Nascimento e Reginato (2007). Já, os autores alemães, como Mann (1973), Bramsemann (1980), Welge (1988), Reichmann (2001), Hahn (2001), Weber (2004), Küpper (2005) e Horváth (2006), entre outros,

defendem que a controladoria deve atuar num papel mais sistêmico, o que inclui a coordenação do planejamento e o controle estratégico da organização.

Como se observa, são muitas as atribuições da controladoria. Logo, o profissional que atua nesta área deve possuir um perfil profissional e pessoal desenvolvido e dotado de qualidades específicas.

2.2 O *controller* sob a ótica dos órgãos de representação oficiais

Na tentativa de identificar como os órgãos de representação oficiais definem a função do *controller*, realizaram-se pesquisas no *International Federation of Accounting* (IFAC), Ministério do Trabalho e Emprego, Conselhos Federais de Contabilidade, Administração e Economia e Associação Brasileira de Engenharia de Produção.

A *International Federation of Accounting* (IFAC), citada por Calijuri (2004), define o *controller* como o profissional que identifica, mede, acumula, analisa, prepara, interpreta e relata informações (tanto financeiras como operacionais) para uso da administração de uma empresa, nas funções de planejamento, avaliação e controle de suas atividades e para assegurar o uso apropriado e a responsabilidade abrangente de seus recursos.

Com a finalidade de uniformizar e identificar as ocupações no mercado de trabalho para fins classificatórios junto aos registros administrativos e domiciliares, o Ministério do Trabalho e Emprego instituiu, através da Portaria Ministerial nº 397, de 09 de outubro de 2002, a Classificação Brasileira de Ocupações – CBO. Esta portaria prevê que a função de *controller* está inserida na CBO como sinônimo da ocupação **contador**, e pela estrutura apresentada é designada como família das demais funções inerentes à profissão. Cabe salientar que os efeitos da uniformização pretendida pela Classificação Brasileira de Ocupações, conforme informação do Ministério do Trabalho e Emprego (2009), são de ordem administrativa e não se estendem às relações de trabalho.

Quanto à regulamentação das profissões, estas são realizadas por meio de lei federal, pelos órgãos de classe que representam cada profissão, definindo as prerrogativas profissionais. O Conselho Federal de Contabilidade, criado pela Lei nº 9.295/46, instituiu a resolução CFC nº 560/83, que em seu artigo 2º prevê a função de *controller* como prerrogativa da profissão contábil. Contudo, não há descrição desta função.

Por outro lado, o Conselho Federal de Administração define as atribuições da profissão de administrador fundamentadas na Lei nº 4.769/65, Art. 2º e Decreto nº 61.934/67, Art. 3º. Analisando-se os referidos textos, verifica-se que não há evidenciação da função *controller*. Ainda, o Conselho Federal de Economia, que fundamenta as atribuições do economista no Decreto nº 31.794/52, Art. 3º e suas Resoluções, também, não descreve como prerrogativa da profissão a função de *controller*.

Da mesma forma, a Associação Brasileira de Engenharia de Produção, quando relaciona as habilidades e competências do engenheiro de produção não menciona as funções de *controller*. Assim, os órgãos oficiais da área contábil destacam que a função do *controller* é prerrogativa

dessa profissão, enquanto que os demais órgãos pesquisados não se referem a esta função como de competência de seus profissionais.

2.3 Competências do *controller*

Para que a área da controladoria consiga atender as suas demandas, precisa contar com um conjunto de competências, seja de natureza técnica ou pessoal. No caso de sua composição por meio de uma equipe, estas competências precisam estar presentes nesta equipe. Se for composta por apenas uma pessoa, da mesma forma, esta precisa reuni-las, também.

Em se tratando de natureza técnica, Mosimann e Fisch (1999) defendem que o *controller* é o gestor que, após o presidente, deve ter a visão mais generalista da organização. Quando não existe na estrutura um órgão de controladoria, a coordenação dos esforços para a busca da maximização dos resultados globais da organização será exercida por outro gestor. Entretanto, deve ser sempre aquele que tiver a visão mais generalista.

Corroborando com este raciocínio, Koliver (2005) descreve que o *controller* deve ter uma visão ampla, visto que sua atuação não se restringe a uma função específica, e sim a atuação e controle das diversas áreas da organização. Para o autor, a função do *controller* no Brasil, mais precisamente na última década, passou a ter relevância tanto no meio acadêmico, em cursos de pós-graduação e mestrado, quanto no mercado, que procura profissionais especializados, com visão de gestão, planejamento gerencial, fiscal, financeiro e de contabilidade.

De acordo com Küpper (2005), para influenciar interdependências, deve-se empregar instrumentos de coordenação. Aqui entram os amplos sistemas da controladoria que, juntamente com instrumentos de coordenação isolados e de desenvolvimento das possibilidades de estruturação e seus efeitos, compõem o ponto central dos conhecimentos exigidos do *controller*. Pela função de coordenação é possível identificar que as exigências técnicas referentes ao *controller* relacionam-se principalmente a conhecimentos teóricos e metodológicos.

O *controller* deve suprir os gestores com informações e apoiá-los em suas decisões visando à eficácia empresarial. Isto demanda capacidade de análise do desempenho e dos resultados passados com vistas a identificar ações de aperfeiçoamento (HECKERT e WILLSON, 1963).

Segundo Küpper (2005), as outras exigências metodológicas e teóricas derivam da função de adequação e inovação. Para tanto, o *controller* necessita conhecer previamente as modificações do mercado e do meio. Elas são freqüentemente orientadas no longo prazo e situam-se, assim, em estreita relação com as áreas estratégicas. As inovações pressupõem encontrar idéias e alternativas de soluções. Destes aspectos resultam exigências relativas a métodos de reconhecimento prévio, processos de planejamento e controle estratégicos, assim como, técnicas de criatividade.

Complementando, Heckert e Willson (1963) descrevem que o *controller* deve fornecer informações oportunas aos gestores em tempo hábil às alterações de planos ou padrões, em função de mudanças ambientais, contribuindo para o desempenho eficaz das áreas e da organização como um todo. Para tanto, ele deve ser imparcial ao fornecer informações aos

gestores sobre a avaliação de desempenho das áreas. Embora essa ação possa trazer dificuldades no relacionamento interpessoal com tais gestores, deve ter sempre em mente o controle organizacional para a otimização do resultado empresarial.

Quanto às competências de natureza pessoal, a literatura apresenta diversas definições. No entanto, neste trabalho, considera-se a definição do termo defendida por Perrenoud (2000, p.19) quando diz que competência “é a aptidão para enfrentar uma família de situações análogas, mobilizando de forma correta, rápida, pertinente e criativa, múltiplos recursos”.

Deste modo, as competências do *controller*, que Frezatti et al. (2009) tratam como perfil pessoal, são as de um profissional que deva ter bom raciocínio lógico, alto nível de energia, maturidade, que seja perspicaz e dinâmico, e que tenha iniciativa e postura proativa. Além disso, ter espírito de liderança, ser capaz de motivar seus subordinados, gostar de trabalhar em equipe, saber comunicar-se, tanto oralmente, como por escrito, atualizar-se constantemente, não somente com o que ocorre na organização, mas também no mundo.

Para Tung (1974), o conhecimento dos fatores macro-econômicos bem como os da organização fazem com que o *controller* se situe em seu próprio meio. Mas, as qualificações inerentes à função devem vir acompanhadas de imaginação construtiva, iniciativa, espírito de imparcialidade e sinceridade. Posteriormente, Tung (1993) identifica outras características do *controller*, que são: ter a capacidade de prever os problemas que podem surgir, ter uma visão proativa e preocupada com o futuro, insistir na análise e estudo de determinados problemas, sempre que possível assumir a posição de conselheiro, ser imparcial e justo em suas críticas e comentários, ter capacidade de “vender” suas idéias, e de compreender que suas contribuições para outras áreas sofrem limitações.

2.3 Pesquisas anteriores

Com o objetivo de verificar a consonância, ou não, dos resultados do presente estudo com outras pesquisas já realizadas, a seguir são evidenciados os resultados de tais pesquisas, considerando-se que as mesmas possuem características diferentes, como local de aplicação, data de realização, fonte e formatação.

Assim, a primeira pesquisa apresentada é a de Calijuri (2004), que foi realizada junto aos associados da ANEFAC – Associação Nacional dos Executivos de Finanças, que foi levada a termo nos meses de fevereiro e março de 2004, e identifica que dentre as funções listadas, 96,6% dos *controllers* desempenham a função de **controle de custos e coordenação dos fechamentos contábeis**; seguida pela função de **elaboração de relatórios gerenciais locais** (93,1%), **planejamento e controle orçamentário** (89,7%), **planejamento tributário e sistemas gerenciais** (82,8%). A mesma pesquisadora, com a finalidade de analisar as exigências do mercado para a contratação de *controllers*, realizou pesquisa na internet com a coleta de anúncios de vagas para *controllers* divulgados por uma empresa de colocação de executivos, cujos resultados são os seguintes: a função de **gerenciamento contábil** a ser desempenhada pelo *controller* está citada em 88,2% dos anúncios. Em 58,8% dos anúncios consta a **elaboração de relatórios gerenciais**. **Gerenciar a área fiscal e a fechamento contábil em US GAAP** foram citadas em 47,1% dos

anúncios, bem como **gerenciar a área de tesouraria** (41,1%). **Gerenciar a área de custos** é função a ser desempenhada em (33,5%).

Lunkes e Schnorrenberger (2009) em pesquisa realizada em trabalhos empíricos dos EUA, Alemanha e Brasil, destacam que, no Brasil, os resultados constataam que 100% das pesquisas analisadas julgam que o **planejamento** é a função mais importante da controladoria, com relação à função de **controle, elaboração e interpretação de relatórios, contábil e controles internos**, todos apresentam o resultado de 75%. Em seguida, as funções relacionadas a **impostos**, com 50%.

Daniel, Dal Vesco e Tarifa (2006), em pesquisa realizada em 60 cooperativas agropecuárias do Estado do Paraná, com questionário enviado para os responsáveis pela controladoria dessas entidades, com a finalidade de identificar o perfil do *controller* constataram que, quanto à função desempenhada, 20 dos *controllers* pesquisados desempenhavam a função de **gestão de custos**, seguido da função de **planejamento e controle orçamentário** (19), **elaboração de relatórios gerenciais** (18), **coordenação de fechamentos contábeis mensais** (17) e **planejamento tributário** com 10 respostas.

Em pesquisa realizada em três *sites* especializados de recrutamento e seleção de recursos humanos, nos meses de agosto e setembro de 2006, Oro et al. (2006) pesquisaram o perfil de competências, sob a ótica do mercado de trabalho brasileiro, para o profissional da controladoria nos níveis operacional, gerencial e estratégico. Considerando-se os resultados dos três níveis, evidencia-se que a função que se destaca é **análise empresarial** com 120 das solicitações pesquisadas; em seguida, **contabilidade gerencial** e **custos empresariais**, ambos com 89. Depois, **orçamento e planejamento empresarial**, com 80 e 79 solicitações, respectivamente.

Borinelli (2008) aplicou uma pesquisa em 3 empresas de recrutamento no Brasil (*Hays Brasil, Case Consulting e Michael Page*) que, segundo seus gestores, são responsáveis por mais de 80% do mercado de recrutamento para o nicho do estudo. O período utilizado foi de 01 a 15 de julho de 2008, somando-se 91 anúncios analisados. As funções mais exigidas nos anúncios são: **gerencial-estratégica** (85%), **gestão da informação** (74%) e **contábil** (71%), seguida de **Custos** (35%), **controles internos** (34%) e **tributária** (31%). As funções menos solicitadas são: **proteção e controle de ativos** (8%) e **controle de riscos** (13%).

Por fim, Maciel e Lima (2011) entrevistaram profissionais e pesquisadores atuantes na área de controladoria para identificar o perfil do *controller* e as funções mais citadas pelos entrevistados foram: **conhecimento técnico em finanças, contas a pagar, contas a receber, recepção e auditoria, planejamento, orçamento, relatórios de desempenho, controle de impostos e outras atividades da empresa**.

3. Metodologia

A pesquisa se caracteriza como descritiva, pois descreve as características da função do *controller* requeridas nos anúncios de recrutamento da Revista Exame. É de cunho quanti-qualitativo por identificar, por meio de quadros e tabelas, o perfil do *controller* exigido pelas organizações no

período estudado, bem como as mudanças ocorridas. Segundo Richardson (1999, p.79), “o aspecto qualitativo de uma investigação pode estar presente até mesmo nas informações colhidas por estudos essencialmente quantitativos, não perdendo seu caráter qualitativo quando são transformados em dados quantificáveis.”

Também, sob o aspecto metodológico, Horváth (2006) defende que, para conhecer o estado e o desenvolvimento da controladoria na prática é necessário estudar quatro instrumentos básicos: a) órgãos de representação “oficiais” e/ou associações; b) relatórios sobre estudos empíricos e específicos de atividades, relacionados a organização e desenvolvimento; c) publicações sobre soluções “típicas” ou “dignas de imitação” oriundas da práxis; e d) manuais e/ou obras de referência em controladoria.

Assim, na presente pesquisa aplicam-se os métodos sugeridos pelo autor para o “conhecimento do estado” do *controller* no mercado de trabalho da seguinte forma:

- quanto aos órgãos de representação oficiais, pesquisou-se as referências feitas ao *controller* apresentadas pela *International Federation of Accounting* (IFAC), Ministério do Trabalho e Emprego, Conselhos Federais de Contabilidade, Economia e Administração e Associação dos Engenheiros de Produção;
- para a pesquisa em obras de referência, utilizou-se bibliografias que tratam sobre a controladoria e o perfil do *controller*;
- para a busca de resultados em estudos empíricos foram observados resultados de pesquisas publicados em artigos, cujos achados são apresentados juntamente com os resultados da pesquisa aplicada para o desenvolvimento deste trabalho;
- finalmente, para verificar a práxis, objetivo central deste estudo, foi realizada pesquisa desenvolvida por meio de análise documental no informe publicitário, denominado Painel Executivo da Revista Exame.

Quanto à pesquisa junto a revista Exame, primeiramente ocorreu a identificação do material e posteriormente a separação das edições que continham anúncios de recrutamento de profissionais da área de controladoria. Os dados foram organizados de modo a evidenciar os seguintes critérios: identificação das funções do *controller*, a serem desenvolvidas nas organizações; competências, que são os atributos pessoais do candidato; idioma, como segunda ou terceira língua; formação acadêmica, em termos de cursos graduação e pós-graduação, e tempo de experiência na área. Esses critérios são as unidades de registro que, segundo Bardin (1977), para que o tratamento dos dados seja confiável deve-se levar em conta as unidades de registro que corresponde ao segmento do conteúdo a ser considerado como base, visando à categorização e a contagem frequencial dos conteúdos.

As unidades de registros foram organizadas por meio de quadros e tabelas, na medida em que são identificados nos anúncios da Revista Exame. Para o tratamento dos dados aplica-se a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (1977), que a define como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, e descreve que, dentre outras modalidades, a comunicação

pode ocorrer entre um grupo restrito e compreende todas as comunicações escritas, trocadas por este grupo. Neste sentido, os anúncios de recrutamento e seleção são uma comunicação entre as empresas solicitantes e os profissionais da área.

Os dados tabulados foram elencados em termos específicos e realizada a contagem para identificação de quantas vezes esses termos se apresentam para caracterizar o perfil do profissional *controller*. Os dados são apresentados em tabelas para demonstrar o número de solicitações para cada item pesquisado, tanto em valores absolutos quanto relativos, para facilitar a análise. A relatividade ocorre entre o valor encontrado para cada opção e valor total das opções.

É importante destacar que a Revista Exame é publicada quinzenalmente, e em todas as edições são apresentados anúncios de recrutamento. Foram analisadas 198 revistas, no período de 2005 a 2012. Deste universo, foram encontrados 96 anúncios de recrutamento de profissionais da área de controladoria.

Os 96 anúncios encontrados foram distribuídos de maneira não uniforme, no decorrer dos cinco anos, conforme evidenciado na Tabela 1.

Tabela 1 - Número de anúncios por ano

Anos	Número de anúncios
2005	5
2006	23
2007	29
2008	18
2009	4
2010	4
2011	6
2012	7
Total	96

Fonte: Revista Exame (2005 a 2012).

Na Tabela 1 observa-se que no ano de 2005 identificou-se apenas 5 anúncios. Já, os anos de 2006 a 2008 são os que apresentam maior número de anúncios, e no ano de 2009 ocorreu uma diminuição, fenômeno que seguiu nos anos seguintes.

Quanto à seleção dos artigos sobre o tema, o critério utilizado foi o período de publicação, que coincide com o da pesquisa realizada no Painel Executivo da Revista Exame. Os resultados das pesquisas foram destacados e dispostos em um quadro, para facilitar a visualização. Convém destacar que as pesquisas possuem características diferentes, como local da aplicação, data de realização, fonte e formatação. As funções estão dispostas em ordem decrescente, das mais evidenciadas para as menos evidenciadas, e os pesquisadores listados de acordo com a data da realização da pesquisa, em ordem crescente.

4 Resultados da Pesquisa

A Tabela 2 tem por objetivo identificar as funções solicitadas pelos anúncios nos últimos 8 anos, divulgados no informe publicitário denominado Painel Executivo da Revista Exame, analisando-se os números absolutos (A) e relativos (R). A evidência somente dos valores absolutos poderia distorcer a análise, já que o número de anúncios não é constante no decorrer do tempo.

Tabela 2: Funções do *controller*

Funções / anos	2005		2006		2007		2008		2009		2010		2011		2012		Totais	
	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%
Gerenciamento da contabilidade	-	-	16	19	27	24	10	16	3	13	2	10	6	21	4	12	68	17
Orçamento	2	8	10	12	11	10	2	3	3	13	2	10	2	7	5	15	37	9
Controle fiscal/tributário	4	17	7	8	15	13	8	13	2	9	3	14	6	21	3	9	48	12
Planejamento estratégico	2	8	7	8	12	11	3	5	1	4	1	5	1	3	1	3	28	7
Relatórios gerenciais	4	17	14	17	24	21	11	18	1	4	3	14	4	14	4	12	65	16
Coordenação Contabilidade	2	8	-	-	-	-	-	-	2	9	1	5	-	-	1	3	6	2
Acompanhamento de projetos	1	4	9	11	1	1	1	2	1	4	1	5	1	3	2	6	17	4
Gerenciamento da tesouraria	2	8	10	12	12	11	11	18	1	4	1	5	3	10	1	3	41	10
Suporte de vendas/compras	4	17	8	10	3	3	2	3	-	-	-	-	-	-	-	-	17	4
Controle de rotinas	3	13	-	-	2	2	-	-	2	9	3	14	2	7	3	9	15	4
Análise de Lucratividade	-	-	2	2	-	-	2	3	1	4	-	-	-	-	3	9	8	2
Auditoria externa	-	-	-	-	6	5	4	6	1	4	2	10	3	10	3	9	19	5
Controle de custos	-	-	-	-	-	-	2	3	2	9	2	10	1	3	2	6	9	2
Interface com áreas operacionais	-	-	-	-	-	-	1	2	1	4	-	-	-	-	2	6	4	1
Processos Administrativos	-	-	-	-	-	-	5	8	0	-	-	-	-	-	-	-	5	1
Conhecimento das IFRS	-	-	-	-	-	-	-	-	2	9	2	10	2	7	3	9	9	2
Totais	24	100	83	100	113	100	62	100	23	100	21	100	29	100	34	100	396	100

Na Tabela 2 observa-se que as funções de gerenciamento da contabilidade, controle fiscal e tributário, planejamento estratégico, relatórios gerenciais e gerenciamento da tesouraria são praticamente uniformes com o passar do tempo, pois apresentam, relativamente ao total das opções, poucas variações. Já, as opções de suporte de vendas/compra e controle de rotinas apresentam considerável diminuição no período de análise. Em 2005, o suporte de vendas/compras corresponde a 17% das opções, e em 2008 apenas 3%. O controle de rotinas, em 2005 participa com 13% nas opções, e em 2008, 2009 não se evidencia esta função. Outro fator que merece registro diz respeito as funções de controle de custos, que começa a ser solicitada a partir do ano de 2008. Funções como interface com áreas operacionais e processos administrativos são pouco solicitadas. Além disso, observa-se que conhecimento das IFRS é solicitado a partir do ano de 2009, provavelmente, em função da necessidade da convergência às normas internacionais de contabilidade.

Além de verificar a evolução das funções no decorrer dos anos, evidencia-se as funções mais solicitadas, que são: em primeiro lugar, o **gerenciamento da contabilidade**, representando 17% do total das funções solicitadas, **relatórios gerenciais** (16%); em seguida, as funções de **controle fiscal/tributário** (12%), **gerenciamento da tesouraria** (10%), **orçamento** (9%) e **planejamento estratégico** (7%).

Destaca-se também que funções como gerenciamento recursos humanos (1 anúncio) e governança corporativa (2 anúncios), também foram solicitadas, no entanto não são evidenciadas na Tabela 1.

Numa comparação dos resultados com o Quadro 1 (relação das funções básicas com a perspectiva conceitual da controladoria), percebe-se que a maioria das funções está no campo da “gestão operacional” e “gestão estratégica”.

Já, o Quadro 2 facilita a visualização da relação entre as pesquisas – as realizadas anteriormente em comparação com a atual, na última coluna – sendo que as funções estão em ordem decrescente, das mais evidenciadas para as menos evidenciadas nas pesquisas, e os pesquisadores listados de acordo com a data da realização da pesquisa, em ordem crescente.

Quadro 2: Funções do *controller* baseadas em pesquisas empíricas

AUTOR	FUNÇÕES
Calijuri (2004) - Pesquisa 1	Controle de custos Coordenação dos fechamentos contábeis Elaboração de relatórios gerenciais locais Planejamento e controle orçamentário Planejamento tributário Sistemas gerenciais
Calijuri (2004) - Pesquisa 2	Gerenciamento contábil Elaboração de relatórios gerenciais Gerenciamento da área fiscal Fechamento contábil em US Gerenciamento da área de tesouraria Gerenciamento da área de custos
Daniel, Dal Vesco e Tarifa (2006)	Gestão de custos Planejamento e controle orçamentário Elaboração de relatório gerencial Coordenação de fechamento Contábeis Planejamento tributário
Oro <i>et.al.</i> (2006)	Análise empresarial Contabilidade gerencial Custos empresariais Orçamento Planejamento empresarial
Borinelli (2008)	Gerenciamento estratégico Gestão da informação contábil Custos Controles internos Gestão Tributária Controle de riscos Proteção de Ativos
Lunkes e Schnorren-berger (2009)	Planejamento Elaboração e interpretação de relatórios contábeis Controle interno Gestão dos Impostos
Maciel e Lima (2011)	Conhecimento técnico em finanças Planejamento Controle de impostos Orçamento Controle das Contas a pagar e a receber
Resultado da pesquisa – Revista Exame	Gerenciamento da contabilidade Relatório gerencial Gerenciamento da tesouraria Controle fiscal e tributário Orçamento Planejamento estratégico

Conforme demonstrado no Quadro 2, em todas as pesquisas evidenciam-se funções relacionadas à área contábil e a maioria delas em primeiro e segundo lugares. Com relação às funções relacionadas, a relatórios gerenciais, planejamento e a área tributária, foram evidenciadas em 8 pesquisas para ambas as funções. As funções relacionadas a orçamento e custos aparecem em 5 das pesquisas elencadas. A função relacionada à tesouraria é solicitada em apenas 3 das pesquisas. As funções de controle de riscos e proteção do ativo são evidenciadas em apenas uma das pesquisas.

Ao comparar os resultados das diversas pesquisas com o previsto nas referências teóricas percebe-se que a literatura apresenta as funções de forma mais ampla, mas pode-se evidenciar que a maioria delas está inserida naquilo que os autores destacam como a função do *controller*, como Nakagawa (1993), quando prevê que este seja responsável pelo sistema de informação, que capacita os gestores a planejarem, executarem e controlarem, adequadamente, as atividades das organizações.

Lunkes e Schnorrenberger (2009) confirmam que, com o passar do tempo, a função do *controller* deixou de ser apenas contábil, com ênfase em controles, e passou a ser multidisciplinar, envolvendo conhecimentos relacionados a outras áreas como administração, economia, estatística e psicologia. Também, Roehl-Anderson e Bragg (1996) defendem que o *controller* é um executivo da empresa que frequentemente deve orientar na direção, controle e proteção do negócio.

Diante dos resultados, pode-se evidenciar que são muitas as funções do *controller*, o que vai determinar a aplicação de cada uma delas tem relação com as características da organização; as funções requeridas modificam-se com o passar do tempo, exceto por algumas que se mantêm inalteradas; a função exige conhecimento de muitas das áreas de uma organização, sem perder de vista o todo, para interligar as partes.

A Tabela 3 identifica as competências que o mercado busca no perfil do profissional da controladoria, segundo o informe publicitário denominado Painel Executivo da Revista Exame, em cada ano da pesquisa, além daquelas atribuídas à própria função do *controller*.

Tabela 3: Competências solicitadas

Competências	2005		2006		2007		2008		2009		2010		2011		2012		Totais	
	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%
Visão global do mercado	8	26	11	22	17	22	8	26	-	-	1	10	-	-	1	20	46	21
Dinamismo	7	23	9	18	10	13	7	23	2	40	1	10	1	20	1	20	38	18
Liderança	5	16	7	14	18	23	5	16	1	20	2	20	-	-	-	-	38	18
Habilidades Interpessoais	3	10	-	-	-	-	3	10	2	40	1	10	3	60	2	40	14	7
Conhecimentos IFRS/ERP	2	6	4	8	6	8	2	6	-	-	-	-	-	-	-	-	14	7
Budget e Forecast	-	-	5	10	8	10	-	-	-	-	1	10	-	-	-	-	14	7
Proatividade	5	16	6	12	12	15	5	16	-	-	4	40	1	20	1	20	34	16
Auditorias Big Four	1	3	4	8	5	6	1	3	-	-	-	-	-	-	-	-	11	5
Senso crítico	-	-	2	4	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	1
Conhecimentos SAP e Hyperion	-	-	2	4	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	1
Totais	31	100	50	100	78	100	31	100	5	100	10	100	5	100	5	100	215	100

Na Tabela 3 evidencia-se que as competências que apresentam valores relativos constantes durante os anos analisados são: visão global de mercado, dinamismo e liderança e proatividade. Observa-se que a solicitação por conhecimento em IFRS/ERP, é evidenciada até o ano de 2008, uma vez que a partir do ano de 2009 passa a ser considerada como função. Ao longo dos oito anos pode-se identificar que as competências com maior número de solicitações são: visão global do mercado (21%), dinamismo e liderança (18%), e proatividade (16%). Pode-se concluir que essas competências foram, e são, vistas pelos empresários como as de maior importância, e que não mudou com o passar dos anos.

Analisando-se as pesquisas mencionadas no item anterior, identificaram-se aquelas que apresentam questões relacionadas às características que, neste estudo, foram definidas como “competências”, ou seja, aquelas relacionadas ao perfil pessoal, e não somente aquelas aplicáveis no desempenho de funções.

Deste modo, um dos trabalhos que considera este aspecto é o de Calijuri (2004) em que os resultados demonstram que a liderança, com 27 respostas é a habilidade principal citada pelos *controllers*, seguida por iniciativa, flexibilidade para mudanças e relacionamento interpessoal, igualmente com 26 respostas, conhecimento de finanças e capacidade de implantação de novas idéias (25); senso crítico (24); facilidade de gestão de conflitos (23).

Daniel, Dal Vesco e Tarifa (2006) identificam em sua pesquisa a liderança como a habilidade citada por 21 *controllers* como a mais importante, seguida por iniciativa e flexibilidade, ambas com 18 respostas. Depois, a facilidade de relacionamento interpessoal e capacidade de implantação de novas idéias, com 17 citações, cada. Assim, a liderança é uma das competências mais evidenciadas nas pesquisas, seguida de iniciativa, dinamismo e proatividade.

Em muitos aspectos, os resultados encontrados na presente pesquisa, relacionados às competências do *controller*, estão em consonância com a literatura, que de modo geral, prevê que o *controller* deva ter características como as que mencionam Frezatti et al. (2009): alto nível de energia, maturidade, dinamismo, iniciativa e postura proativa, espírito de liderança e; Tung (1980): visão proativa e preocupada com o futuro, ser imparcial e justo em suas críticas e comentários, ter capacidade de “vender” suas idéias.

Para evidenciar a formação acadêmica solicitada nos anúncios do informe publicitário denominado Painel Executivo da Revista Exame foram considerados tanto cursos de graduação, como de MBA e pós-graduação. Os resultados estão evidenciados na Tabela 4.

Tabela 4: Formação acadêmica

Formação / anos	2005		2006		2007		2008		2009		2010		2011		2012		Totais	
	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%
Ciências Contábeis	3	43	18	39	21	49	12	29	1	25	3	43	4	36	3	30	68	40
Administração	1	14	11	24	9	21	11	27	1	25	1	14	2	18	2	20	38	22
Economia	1	14	9	20	10	23	11	27	1	25	1	14	2	18	2	20	37	22
Negócios	1	14	-	-	-	-	2	5	-	-	-	-	-	-	-	-	3	2
Engenharia Industrial	1	14	3	7	1	2	5	12	1	25	-	-	-	-	-	-	11	6
MBA/Pós-graduação	-	-	2	4	1	2	-	-	-	-	1	14	3	27	3	30	10	6
Finanças	-	-	3	7	1	2	-	-	-	-	1	14	-	-	-	-	5	3
	7	100	46	100	43	100	41	100	4	100	7	100	11	100	10	100	172	100

A formação acadêmica do *controller* que apresenta maior número de solicitações é a de Ciências Contábeis. Observa-se, na Tabela 4, que ocorre uma diminuição nos anos de 2008 e 2009 e a partir de 2010 aumenta novamente a participação. Já, os cursos de Administração e Economia apresentam um aumento no número de solicitações no decorrer dos anos. Em 2005, apenas 14% dos anúncios se reportam aos cursos de administração e economia, enquanto que nos anos de 2008 e 2009 esses valores aumentam para 27% e 25%, respectivamente. Observando-se os totais de solicitações, a formação em Ciências Contábeis representa 40% das solicitações e administração e economia, ambas com 22%.

As pesquisas realizadas por outros autores, como Calijuri (2004) evidencia que 44,9% dos *controllers* cursaram Ciências Contábeis; 20,8% cursaram Administração; 17,2% cursaram Administração e Ciências Contábeis; 10,3% cursaram Ciências Econômicas e Contabilidade; 3,4% cursaram Ciências Econômicas e 3,4% cursaram Direito e Ciências Contábeis. A autora ressalta que 75% dos *controllers* pesquisados têm formação contábil. Ainda, em pesquisa da mesma autora em anúncios de recrutamento demonstra que 52,9% dos casos exigem formação em ciências contábeis para assumir o cargo de *controller*; no entanto, é relevante observar que o restante dos anúncios (47,1%) não exige o curso de ciências contábeis, podendo o profissional possuir outros cursos correlatos, como administração, economia ou engenharia.

Os resultados apresentados convergem para o que destaca Frezatti (2006), quando cita Borinelli (2006), que no Brasil os profissionais *controllers* que operam nas organizações, são, pela ordem,

contadores, administradores, economistas e engenheiros. No entanto, em alguns países da Europa, encontram-se engenheiros e economistas atuando na controladoria, tendência observada também no Brasil.

O domínio da segunda língua é uma das muitas exigências requisitadas do *controller* pelas organizações. A Tabela 5 identifica quais os idiomas requisitados nos anúncios pesquisados no informe publicitário denominado Painel Executivo da Revista Exame.

Tabela 5: Resultados relacionados à língua estrangeira

Língua estrangeira	2005		2006		2007		2008		2009		2010		2011		2012		Totais	
	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%
Inglês	5	83	18	86	21	95	15	68	3	10	4	67	5	83	7	100	78	83
Espanhol	1	17	2	10	1	5	4	18	1	-	2	33	1	17	-	-	12	13
Italiano	-	-	-	-	-	-	3	14	-	-	-	-	-	-	-	-	3	3
Francês	-	-	1	5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1
Totais	6	100	21	100	22	100	22	100	4	100	6	100	6	100	7	100	94	100

Analisando-se os valores relativos, percebe-se que a língua inglesa sempre foi muito requisitada, apesar de que no ano de 2008 e 2010 houve um aumento nas solicitações pela língua espanhola. O inglês que nos anos de 2005 a 2007 variou entre 83% a 95%, em 2008 diminuiu para 68%. Além disso, percebe-se que o italiano passou a ser solicitado pelas empresas a partir do ano de 2008. Mesmo com o passar do tempo, o inglês continua sendo a língua mais solicitada (83%).

A experiência profissional neste campo de atuação é sempre evidenciada por se tratar de uma função que interage com toda a organização e para tanto precisa conhecer os processos. A Tabela 6 apresenta os resultados relacionados à experiência profissional, segundo o informe publicitário denominado Painel Executivo da Revista Exame.

Tabela 6: Experiência profissional

Experiência profissional	2005		2006		2007		2008		2009		2010		2011		2012		Totais	
	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%
Até 5 anos	2	50	13	72	16	76	7	100	1	100	-	-	-	-	-	-	39	70
De 6 a 10 anos	2	50	5	28	5	24	-	-	-	-	-	-	1	50	-	-	13	23
Substancial											-	-	1	50	3	100	4	7
Totais	4	100	18	100	21	100	7	100	1	100	-	-	2	100	3	100	56	100

A experiência profissional solicitada para o *controller* nos anos de 2005 a 2007, para o intervalo de 6 a 10 anos foram, respectivamente, 50%, 28% e 24%, ou seja, diminuíram com o passar do tempo. Já, a solicitação por profissionais com tempo de experiência de até cinco anos aumentou: em 2005 representava 50%, em 2006 passou para 72%, em 2007 para 76%, e 2009 e 2010 para 100% das solicitações. No entanto, a partir de 2011 evidencia-se apenas a expressão “substancial”, sem indicar precisamente o tempo de experiência. De modo geral, 70% das solicitações são para profissionais com até 5 anos de experiência.

5 Conclusão

A elaboração da presente pesquisa permitiu identificar o perfil do profissional da controladoria, denominado *controller*, que os gestores buscam para integrar o quadro de colaboradores. Essa identificação ocorreu por meio de levantamento de dados retirados de anúncios publicados pela Revista Exame nos últimos 8 anos, à luz de trabalhos realizados por outros autores.

Quanto às funções, as mais requisitadas são: o gerenciamento da contabilidade, o controle fiscal e tributário, o planejamento estratégico e os relatórios gerenciais. Outra observação importante é a de que o número de solicitações dessas funções manteve-se constante no decorrer dos cinco anos. As opções de suporte de vendas/compra e controle de rotinas apresentam diminuição nas solicitações registradas nos anúncios com o passar do tempo.

No que se refere às competências, percebe-se que as que mais se destacam são: visão global de mercado, dinamismo, liderança e proatividade. E, também, essas se apresentam de forma constante. O conhecimento em IFRS/ERP é considerado importante, no decorrer do período pesquisado e passa a ser solicitado, a partir do ano de 2009, não mais como competência, mas, a como função a ser desempenhada.

Outro aspecto considerado foi à formação acadêmica do *controller*. A profissão que mais se destaca é a de Contador. No entanto, diminui a participação nos anos de 2007 a 2009, e a partir de 2010 aumenta o número de solicitações pela formação em Ciências Contábeis. Já, a administração e economia apresentam aumento de procura no decorrer do tempo.

O domínio da segunda língua é outra exigência quando do recrutamento de profissionais da controladoria, e o que se percebe é que a língua inglesa sempre foi muito requisitada, apesar de que no ano de 2008 houve um aumento nas solicitações pela língua espanhola. Percebe-se, também, que o italiano passou a ser solicitado pelas empresas nos últimos anos.

A experiência profissional nesta função é quesito de escolha do profissional, que deve conhecer as etapas e processos da organização. O que se percebe é que, com o passar dos anos, diminuiu as exigências relativas ao tempo de experiência, isto porque nos anos de 2005 e 2006, o intervalo de 6 a 10 anos, é relativamente alto comparado com 2008 e 2009, que apresenta maior solicitação de profissionais com até cinco anos de experiência. No ano de 2012 não se mencionada o tempo de experiência.

Confrontando-se o resultado desta pesquisa, relativas às funções do *controller*, com as demais pesquisas apresentadas, pode-se evidenciar que funções relacionadas à área contábil são as mais requisitadas, seguidas das funções relacionadas a relatórios gerenciais, planejamento e área tributária.

Quanto às competências, de modo geral, a liderança é uma das características que deve fazer parte do perfil do *controller*, além de iniciativa, dinamismo e proatividade.

Apesar da formação acadêmica do *controller* ser identificada pelos órgãos oficiais como prerrogativa, basicamente, do contador e na maioria das pesquisas o contador é o profissional

mais solicitado, cabe registrar que não é função exercida exclusivamente por contadores, pois, profissionais com formação em administração, economia e engenharia industrial também são requisitados para exercer tal função.

De forma geral, o *controller* precisa apresentar em seu currículo conhecimentos voltados à gestão da informação, para que possa subsidiar o gestor no gerenciamento dos negócios da organização. Assim, observa-se que o perfil exigido para o *controller* vai além do conhecimento de procedimentos técnicos, pois o que se espera desse profissional é a capacidade de olhar para o mundo de forma holística, com dinamismo e capacidade de lidar com as pessoas de forma proativa.

Referências

- ALMEIDA, L. B.; PARISI, C.; PEREIRA, C. A. *Controladoria*. In: CATELLI, A. (Coord.). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- ANDERSON, D. R.; SCHMIDT, L. A.; MCCOSH, A. M. *Practical Controllershship*. 3. ed. Howewood, 1973.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. *Sistemas de controle gerencial*. São Paulo: Atlas, 2001.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS ENGENHEIROS DE PRODUÇÃO. Disponível em: <<http://www.abepro.org.br/interna.sp?ss=1c=924>>. Acesso em 11 de dezembro de 2009.
- ATKINSON, A. A. et al. *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Atlas, 2000.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BEUREN, I. M.; MOURA, V. M. O papel da controladoria como suporte ao processo de gestão empresarial. *Revista Brasileira de Contabilidade*. Brasília, Nov/Dez, 2000.
- BORINELLI, M. L. Estrutura básica conceitual de controladoria: sistematização à luz da teoria e da prática. São Paulo: FEA/USP, 2006. Tese do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Departamento de Contabilidade e Atuária. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- BORINELLI, M. L. As funções de controladoria: um estudo a luz dos anúncios das empresas de recrutamento de profissionais. Disponível em: <http://www.abcustos.org.br/congresso/view/5?ID_CONGRESSO=20>. Acesso em 10 de abril de 2010.
- BRAMSEMANN, R. H. *Controlling: methoden und techniken*. 2. ed, München, 1980.
- BRASIL. Portaria ministerial n. 397, de 9 de outubro de 2002. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 10 de outubro de 2002. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/home.jsf>>. Acesso em 11 de dezembro de 2009.
- _____. decreto-lei n. 9295, de 27 de Maio de 1946. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 28 de maio de 1946. Disponível em: <<http://www.cfc.org.br/conteudo.aspx?codMenu=67&codConteudo=3298>>. Acesso em 11 de dezembro de 2009.
- _____. Lei n. 4.769 de 09 de setembro de 1965. Diário Oficial da União, Brasília, 13 de setembro de 1965. Disponível em: <<http://www.cfa.org.br/arquivos/selecionaitem.php?p=selecionaitem.php&coditem=18>>. Acesso em 11 de dezembro de 2009.
- _____. Decreto n. 61.934, de 22 de dezembro de 1967. Diário Oficial da União, Brasília, de 27 de dezembro de 1967. Disponível em:

<<http://www.cfa.org.br/arquivos/selecionaitem.php?p=selecionaitem.php&coditem=18>>. Acesso em 11 de dezembro de 2009.

_____. Decreto n. 31.794, de 17 de novembro de 1952. Diário Oficial da União, Brasília, de 17 de novembro de 1952. Disponível em: <<http://www.cofecon.org.br/dmdocuments/2.3.1.pdf>>. Acesso em 11 de dezembro de 2009.

BRITO, O. *Controladoria de risco: retorno em instituições financeiras*. São Paulo: Saraiva, 2003.

_____. *Mercado financeiro: estruturas, produtos, serviços, riscos, controle gerencial*. São Paulo: Saraiva, 2005.

CALIJURI, M. S. S. *Controller: o perfil atual e a necessidade do mercado de trabalho*. Disponível em: <<http://www.nossocontador.com/Artigos/13.pdf>>. Acesso em 10 de outubro de 2009.

CARVALHO, M. F. Uma contribuição ao estudo da controladoria em instituições financeiras organizadas sob a forma de múltiplo banco. São Paulo: FEA/USP, 1995. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Departamento de Contabilidade e Atuária. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

CATELLI, A. *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

COHEN, J. B.; ROBBINS, S. M. *The financial manager: basic aspects of financial administration*. New York: Evanston & London, 1966.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Resolução n. 560 de 28 de outubro de 1983. Disponível em: <<http://www.cfc.org.br/conteudo.asp?codMenu=67&codConteudo=3298>>. Acesso em 11 de dezembro de 2009.

CONSELHO FEDERAL DE ECONOMIA. Disponível em: <<http://www.cofecon.org.br/dmdocuments/2.3.1.pdf>>. Acesso em 11 de dezembro de 2009.

CROW, W. B. Abnormal forms of Gonium. *Ann. and Mag. Nat. Hist. Series*. v. 9, n. 19, p. 596-601, 1927.

DANIEL, M. M.; DAL VESCO, D. G.; TARIFA, M. R. Estudo do perfil, conhecimento, papel e atuação do *controller* nas cooperativas agropecuárias do Estado do Paraná. Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos72007/419.pdf>>. Acesso em 10 de outubro de 2009.

FREZATTI, F. et al. *Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico*. São Paulo: Atlas, 2009.

GARCIA, A. S. *Introdução à controladoria: instrumentos básicos de controle de gestão das empresas*. São Paulo: Atlas, 2010.

GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W. *Contabilidade gerencial*. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

HAHN, D.; HUNGENBERG, H. *Puk-Wertorientierte Controllingkonzepte*. 6. ed. Wiesbaden, 2001.

- HECKERT, J. B.; WILLSON, J. D. *Controllership*. New York: Ronald Press Co, 1963.
- HENDRIKSEN, E. S.; VAN BREDÁ, M. F.; SANVICENTE, A. Z. *Teoria da contabilidade*. São Paulo: Atlas, 1999.
- HORNGREN, C. T.; SUNDEM G. L.; STRATTON, W. O. *Contabilidade gerencial*. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2004.
- HORVÁTH, P. *Controlling*. 10. ed. München: Verlag Vahlen, 2006.
- JACKSON, J. H. *The comptroller: his function and organization*. Cambridge: Mass, 1949/1950.
- KANAANE, R. *Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- KANITZ, S. C. *Controladoria: teoria e estudo de casos*. São Paulo: Livraria Pioneira, 1976.
- KOLIVER, O. *A contabilidade e a controladoria: tema atual e de alta relevância para a profissão contábil*. Porto Alegre: CRC-RS, 2005.
- KÜPPER, P. *Controlling: konzeption, aufgaben und instrumente*, 4. ed. Berlin: MSG, 2005.
- LOPES DE SÁ, A. *Controladoria e contabilidade aplicada à administração*. Curitiba: Juruá, 2009.
- LUNKES, R. J.; SCHNORRENBARGER, D. *Controladoria: na coordenação dos sistemas de gestão*. São Paulo: Atlas, 2009.
- MACIEL, L. F.; LIMA, R. A. O perfil ideal do *controller* nas condições que se apresentam o mercado de trabalho no Brasil. Disponível em:
<http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2011/anais/arquivos/0485_0402_01.pdf>. Acesso em 30 de março de 2013.
- MANN, R. *Die praxis des controlling*. München, 1973.
- MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Disponível em:
<<http://www.mteco.gov.br/cbsite/pages/home.jsf>>. Acesso em 11 de dezembro de 2009.
- MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. *Controladoria: seu papel na administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. *Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional*. São Paulo: Atlas, 2007.
- NAKAGAWA, M. *Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação*. São Paulo: Atlas, 1993.
- OLIVEIRA, C. R. *História do trabalho*. 4. ed. São Paulo: Geográfica, 2003.
- OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR, J. H.; SILVA, C. A. dos S. *Controladoria estratégica*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ORO, I. M. et al. O perfil do *controller* sob a ótica do mercado de trabalho nacional. Disponível

- em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos72007/320.pdf>>. Acesso em 10 de outubro de 2009.
- PADOVEZE, C. L.; BENEDICTO, G. C. *Controladoria avançada* (In Clóvis L. Padoveze). São Paulo: Thomson, 2005.
- PELEIAS, I. R. *Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- PERRENOUD, P. *Dez novas competências para ensinar*. Porto Alegre: Artmed, 2000.
- REICHMANN, T. *Controlling und managementberichten*. 6. ed, München, 2001.
- REVISTA EXAME. São Paulo: Abril, 2005-2009.
- REVISTA EXAME. Disponível em: <<http://www.portalexame.abril.com.br/revista/exame>>. Acesso em 16 de maio de 2010.
- RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROEHL-ANDERSON, J. M.; BRAGG, S. M. *The controller's function: the work of the managerial accounting*. New York: John Wiley & Sons, 1996.
- SANTOS, R. V. *Controladoria: uma introdução ao sistema de gestão econômica Gecon*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L. *Fundamentos de controladoria*. São Paulo: Atlas, 2006.
- SERFLING, K. *Controlling*. 2. ed, Stuttgart, 1992.
- SIEGEL, G.; KULEZA, C. From statement preparer to decision-support specialist: the coming changes in management accounting education. *Management Accounting*, Janeiro de 1996.
- SOUZA, M. A.; LISBOA, L. P.; ROCHA, W. Práticas de contabilidade gerencial adotadas por subsidiárias brasileiras de empresas multinacionais. *Revista de Contabilidade e Finanças*. USP. SP, n. 32, 2003.
- SCHWARZ, W. U. *Controlling: stragische unternehmensführung*, München, 2002.
- TUNG, N. H. *Controladoria financeira das empresas: uma abordagem prática*. São Paulo: Universidade Empresa, 1972/1974.
- TUNG, N. H. *Controladoria financeira das empresas: uma abordagem prática*. 8. ed. São Paulo: Universidade Empresa, 1993.
- VANCIL, R. F. *Controlling*. Homewood: Schäffer, 1970.
- YOSHITAKE, M. *Manual de controladoria financeira*. São Paulo: IOB Informações Objetivas, 1984.
- WEBER, J. *Einführung in das controlling*. 10. ed. Nördlingen: Schäffer Poeschel, 2004.
- WELGE, M. K. *Controlling*. Stuttgart: Schäffer, 1988.
- WILLSON, J. D.; COLFORD, J. P. *Controllershship*. 3. ed. New York, 1981.

<p>Maria Juliana Ferrari é mestre em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Santa Catarina, mara@rossa.com.br Rua Dr. Guilherme Gemballa, 13 – Centro, 89160-932 – Rio do Sul – Santa Catarina – Brasil.</p>	<p>Leila Chaves Cunha é mestre em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Santa Catarina, leila@unidavi.edu.br Rua Dr. Guilherme Gemballa, 13 – Centro, 89160-932 – Rio do Sul – Santa Catarina – Brasil.</p>
<p>Rogério João Lunkes é doutor em engenharia de produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, com Pós-Doutorado na Universidade de Valência (Espanha), lunkes@cse.ufsc.br Campus Universitário, CSE/CCN – Bairro Trindade, 88040-900 – Florianópolis – Santa Catarina – Brasil</p>	<p>Altair Borget é doutor em engenharia de produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, borgert@cse.ufsc.br Campus Universitário, CSE/CCN – Bairro Trindade, 88040-900 – Florianópolis – Santa Catarina – Brasil</p>