

UM ESTUDO SOBRE O PERFIL E AS QUALIFICAÇÕES DO *CONTROLLER* NO MERCADO DE TRABALHO DO RIO GRANDE DO SUL-RS

Rita de Cássia da Rosa Sampaio Brochier
ritadecassiasampaio@ig.com.br

Simone Rodrigues dos Santos
simone.santos@ensinger.com.br

Centro Universitário La Salle – Unilasalle – Canoas/RS

RESUMO: Este estudo busca identificar o perfil do *controller* no mercado de trabalho e as qualificações exigidas para o exercício deste cargo no RS. Foi realizada uma pesquisa documental nos classificados de emprego do Jornal Zero Hora e uma pesquisa de levantamento com a aplicação de questionários entre 39 empresas gaúchas citadas na Revista Exame, Edição Especial Melhores e Maiores em 2011. Os dados coletados destacaram a existência do setor de controladoria nas organizações, a quem compete sua gestão, e suas principais atividades, habilidades e competências. Também as qualificações exigidas para o exercício do cargo de *controller*. Concluiu-se que o *controller* em atuação possui elevado conhecimento técnico, habilidades e competências voltadas para o processo de gestão. Já o mercado de trabalho está exigindo um profissional com experiência na área de controladoria.

Palavras-chave: Controladoria. *Controller*. Gestão

ABSTRACT: *This paper aims to identify the controller's profile in the labour market and the qualifications asked for the exercise of this same professional role in the Rio Grande do Sul state. It was done a documental research through job requests at Zero Hora newspaper and another research using questionnaires with 39 companies inside the state indicated in a magazine called Exame, special edition on the Best and Biggest in 2011. The collected data highlighted the presence of controllership sector in these organizations, the one responsible for its management, and his/her major activities, abilities and competencies. Also the requested competencies for the exercise of the role as a controller. It was concluded that the controller, at work situation, has considerable technical knowledge, abilities and competencies regarding the process of management. In spite of this, the labour market is requesting a professional with a experience in the area of controllership.*

Keywords: *Controllership. Controller. Management.*

1 INTRODUÇÃO

A controladoria surgiu como um novo ramo de conhecimento na área de gestão empresarial. Conduzida pela demanda de melhores práticas de gestão em decorrência da separação entre a função contábil e a função financeira. As atividades do profissional da controladoria, o *controller*, antes diretamente ligadas à contabilidade, tornaram-se multidisciplinares, este profissional tornou-se um generalista, capaz de conhecer e de se envolver em todas as áreas de uma organização, desde o planejamento à análise de resultados.

Reconhecendo a importância do papel deste profissional na gestão das organizações, buscou-se o entendimento de como ocorreu o processo de evolução das organizações, conseqüentemente da controladoria e do *controller*. Os conteúdos abordados referem-se à contextualização do papel da controladoria e do *controller* nas organizações, para demonstrar a efetiva participação deste profissional no processo gestão. Portanto, para aprofundamento de estudo referente ao perfil dos *controllers* que estão atualmente no mercado de trabalho e as qualificações exigidas para o exercício deste cargo, será realizada uma pesquisa através da aplicação de um questionário nas 39 empresas gaúchas citadas entre 100 maiores empresas da região sul do Brasil, segundo sua venda líquida, publicado na Revista Exame Edição Especial Maiores e Melhores em 2011 e também analisadas ofertas públicas de emprego anunciadas no Jornal Zero Hora, no intuito de responder a tal questionamento: Qual o perfil do *controller* do atual mercado de trabalho e as qualificações exigidas para o exercício deste cargo no Estado do Rio Grande do Sul?

O presente artigo está estruturado em seis seções, além desta introdução. Na segunda, são tratados conceitos sobre controladoria através de uma revisão bibliográfica. Na terceira seção é apresentada a metodologia que foi utilizada na pesquisa. A quarta apresenta os ambientes de pesquisa. Na quinta seção está à análise dos dados. Finalmente, na última seção, são apresentadas as conclusões.

2 A CONTROLADORIA

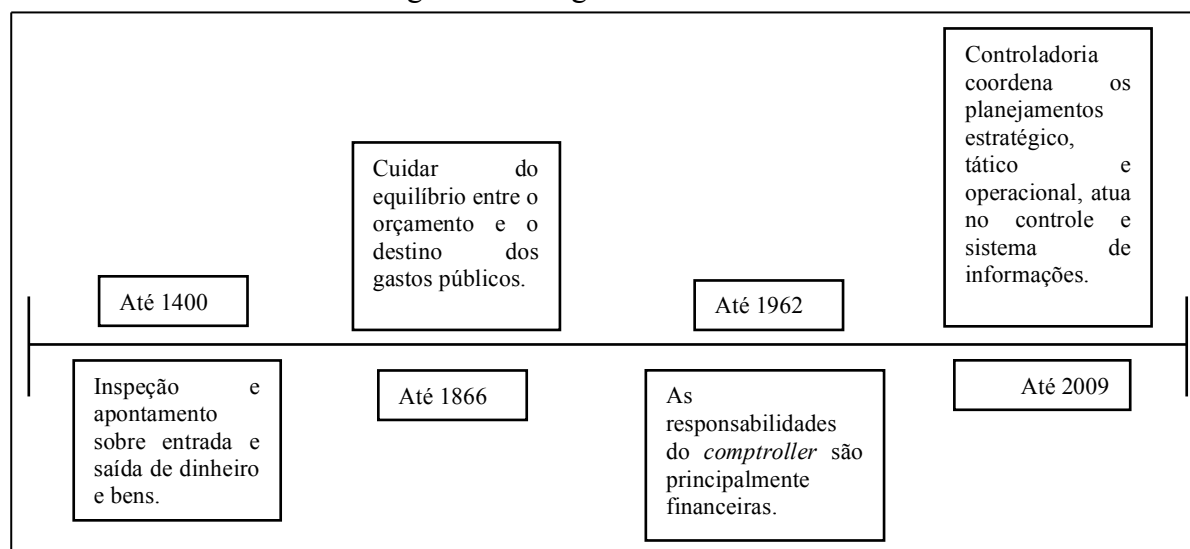
A evolução nas organizações e a conseqüente demanda por novas práticas de gestão inseriram a controladoria como um novo ramo da administração. Segundo Lunkes e Schnorrenbreger (2009), até meados da década de 70, os modelos de gestão estavam fundamentados em modelos de um único critério, ou seja, visavam apenas à otimização dos

resultados econômicos, não havia maiores preocupações com as variáveis internas, tão pouco com as variáveis externas. O ambiente era relativamente estável e não demonstrava vulnerabilidade a possíveis mudanças, direcionava-se então o foco dos instrumentos de gestão somente nos resultados econômicos. Mas, a partir de 1970 este cenário está sofrendo uma expressiva mudança.

Giongo e Nascimento (2005) ratificam que as modificações no ambiente das organizações promovem a necessidade de contínua mudança na gestão das empresas, pois, fatores como o aumento da competitividade, o progresso tecnológico e consumidores mais exigentes, exigem uma organização ligeiramente adaptada a esse ambiente novo e desafiador. Também Bianchi, Backes e Giongo (2006) afirmam que a empresa deve estar preparada e apta a tomar decisões oportunas quando surgem novas variáveis, que dada à complexidade podem mudar os rumos, alterar resultados e, até mesmo, dispor em risco sua continuidade da organização.

Neste contexto, a busca por respostas às mudanças no ambiente organizacional insere a controladoria no processo de gestão das organizações. Para Giongo e Nascimento (2005), é na administração destas novas situações geradas pelas mudanças no ambiente organizacional que se introduz a controladoria. Lunkes e Schnorrenbreger (2009) consideram que as características e peculiaridades da controladoria, possuem potencial necessário para fornecer suporte ao processo de tomada de decisão, permitindo que as organizações desenvolvam e mantenham vantagens competitivas capazes de viabilizar sua continuidade e crescimento. Também, Lunkes e Schnorrenbreger (2009), apresentam na figura 1 a origem da controladoria:

Figura 1: A origem da Controladoria



Fonte: Lunkes e Schnorrenbreger (2009).

Nota-se, na figura 1, a partir dos estudos de Lunkes e Schnorrenbreger (2009) que, até 1962, os objetivos da controladoria estavam focados em controles financeiros, sem abordar ou participar do processo de gestão. Mas, em meados da década de 70, as mudanças no ambiente, tanto interno como externo, alteraram os modelos de gestão, e as empresas passaram a envolver a controladoria no processo de gestão, desde o planejamento até o controle de resultados.

Destaca-se, também, por Lunkes e Schnorrenbreger (2009) que, no Brasil, não há registro de uma data exata quanto ao surgimento da controladoria, mas esta pode estar relacionada à chegada de grandes empresas internacionais no país. E que, a primeira obra editada no país sobre controladoria, provavelmente tenha sido Controladoria Financeira nas Empresas de Nguyen H. Tung em 1972. Entretanto, a função *controller* já existia, pois se encontrou registro de anúncio de vaga para *controller*, no Jornal do Brasil em 1962.

Dessa forma, surge a controladoria, segundo Figueiredo e Caggiano (2008) como um órgão administrativo cuja função é garantir informações adequadas ao processo decisório, contribuindo para a eficácia gerencial. Ratifica Padoveze (2010) que a controladoria é o suporte à gestão da empresa no que tange às informações como embasamento no processo de tomada de decisões, é uma unidade administrativa responsável por implantar, desenvolver, aplicar e coordenar o ferramental da Ciência Contábil em toda a sua plenitude. Para Padoveze (2010), a controladoria pode ser entendida como a Ciência Contábil evoluída, como se fosse uma ramificação, pois, há alguns anos, a contabilidade passou da teoria do lucro para a teoria da decisão.

Também Oliveira, Perez Jr. e Silva (2009) citam a controladoria como um estágio evolutivo da Contabilidade que é responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais. Já para Lunkes e Schnorrenbreger (2009), a controladoria concentrava-se essencialmente na contabilidade, especificamente nas tarefas de acompanhar registros contábeis e também relacionados ao conceito de controle. Mas que, com o passar do tempo, esta função tornou-se multidisciplinar, com envolvimento de outras áreas, trabalhando em conjunto com a contabilidade. Giongo e Nascimento (2005) mencionam que a controladoria tem por objetivo

oferecer meios aos gestores para que possam atingir a eficácia organizacional, ou seja, a controladoria participa do processo de gestão ao fomentar os gestores com informações que os embasam na tomada de decisões.

2.1 A controladoria no processo de gestão

O processo de gestão, segundo Padoveze (2010), tem por objetivo estimular a empresa a alcançar seus objetivos definidos em suas diretrizes. Padoveze (2010) destaca, também, que o processo de gestão não se restringe apenas ao planejamento, incorpora, ainda, a execução, assim como o controle. Para Bianchi, Backes e Giongo (2006), as atribuições da controladoria são a estruturação e a manutenção de um processo de gestão integrado, embasado no modelo de gestão da organização; esta atribuição é definida como planejamento, dessa forma, a controladoria, junto aos gestores, busca alcançar o objetivo global da organização. Somado ao planejamento, a controladoria também participa do processo de gestão, no que tange o controle e a gestão do sistema de informação. Para Souza e Borinelli (2009, p. 29), “a controladoria [...] atua de forma integrada com todas as áreas da empresa, fornecendo aos gestores as informações necessárias para o alcance do resultado esperado”.

Oliveira, Perez Jr. e Silva (2009) destacam, ainda, que a controladoria assessora no planejamento estratégico, planejamento operacional e no controle da organização. No planejamento estratégico, porque fornece informações rápidas e confiáveis sobre a empresa para os gestores. No planejamento operacional, porque a controladoria desenvolve um modelo de planejamento de forma a integrar para o melhoramento das análises. E, no controle, porque também possui a tarefa de avaliar os resultados, bem como fazer as correções para um melhor desenvolvimento do trabalho na organização. Neste contexto, a controladoria exerce um papel importante nas organizações, pois está envolvida em todas as áreas do processo de gestão da empresa, servindo como embasamento para o processo decisório.

Ratifica Oliveira (2009) que a controladoria contribui para uma organização ao desempenhar atividades como: formação de estratégias, organização, análise e apresentação de dados coletados, elaboração de informações relevantes à administração e geração de modelos decisórios coerentes e consistentes com a missão e a visão da empresa. Assim,

conforme Fietz, Costa e Beuren (2007), a controladoria, através da convergência de esforços com os gestores, é geradora de informações relevantes que são utilizadas em todas as etapas do processo de gestão de uma organização.

A controladoria, por meio de informações, influencia o processo de gestão. E, para que possa atender as demandas das etapas do processo de gestão, é necessário que esteja estruturada adequadamente. Oliveira, Perez Jr. e Silva (2009) referem que, com relação à estrutura, a controladoria deve estar encadeada com os sistemas de informações de gestão, tanto na forma gerencial ou estratégica; os autores visualizam a estrutura da controladoria em dois segmentos: contábil e fiscal e planejamento e controle. No primeiro segmento destacam que são exercidas as atividades da contabilidade tradicional, a escrituração contábil e fiscal. No segundo segmento caracterizam a forma moderna das funções da controladoria, focada na gestão de negócios.

Padoveze (2010) ratifica que a controladoria deve estar ligada aos sistemas de informações essenciais a gestão, visto ser o setor responsável pelo Sistema de Informações Gerencial e Contábil de uma organização. Oliveira, Perez Jr. e Silva (2009, p.18) mencionam que, ao fornecer informações através de uma visão sistêmica, é a controladoria que assessora a gestão da empresa e, diante disso, a controladoria “exerce influência na organização à medida que norteia os gestores para que mantenham sua eficácia na organização”.

Portanto, a evolução dos processos de gestão insere a controladoria nas organizações como suporte a este processo, de forma a subsidiar os gestores já no planejamento estratégico, também na execução, bem como no acompanhamento e controle destes processos, ou seja, a controladoria atua de forma sistêmica nas organizações. Também pode ser vista como um órgão facilitador da cúpula administrativa, por ser um fomentador de informações, como também um órgão integrador dos processos da organização com a diretriz estratégica por ela compreendida. Assim, a controladoria inserida nas organizações, pode ser o meio de equilíbrio de enfrentamento das questões relativas às variáveis internas e as variáveis externas.

3 HABILIDADES, COMPETÊNCIAS E ATITUDES DO CONTROLLER

Habilidades, competências e atitudes, são de temas recentes, mas que tem sido levado a sério nas organizações, devido a modernização de um novo contexto produtivo.

Atualmente, as organizações reconhecem a importância da necessidade do desenvolvimento de habilidades e competências como processo de gestão de pessoas. Mascarenhas (2009) afirma que o conceito de competência surgiu, com maior intensidade, da evolução tecnológica e da concorrência, pois as organizações se depararam com novas lógicas de trabalho. Corroboram Bitencourt e Barbosa (2010) que, com o reconhecimento das transformações de natureza produtiva e social que atingiram as economias industrializadas na década de 1980, é que houve a compreensão da importância dos estudos sobre competências nas organizações. Para Almeida (2006), a competência representa o saber e a habilidade relaciona-se à prática, ou seja, saber fazer.

Para Souza et al (2011), o *Controller* no desempenho de suas funções, deve possuir habilidades como implantar sistemas de informação, motivar, coordenar, avaliar, planejar, estes são requisitos e qualidades necessárias para desempenhar suas funções com agilidade e eficiência. Também Nascimento e Reginato (2010) mencionam as habilidades do *controller*, citando a habilidade de conhecer sistematicamente as atividades organizacionais como fundamental, bem como entender todas as características dos subsistemas de uma organização, ou seja, não só entender, mas compreender como tudo funciona. Corroboram Martin (2002, p. 26 apud Oliveira 2009) que “o *controller* como um profissional generalista precisa ter competências e habilidades relacionadas a conhecimento estratégico, atitude crítica, formação humana e capacidade de articulação com os especialistas das áreas funcionais”.

Na literatura encontram-se, também, além das habilidades já citadas, outras descrições referentes aos princípios, requisitos, aptidões, características, atribuições, qualificações do profissional de controladoria, o *controller*. De forma a esclarecer o que estas “classificações” significam, a autora descreverá as principais ideias conforme alguns autores. Caggiano e Figueiredo (2008) destacam o *controller* como o ator principal, bem como o coadjuvante de uma mudança comportamental sem envolvimento com a história da administração ou da contabilidade.

Também Nascimento e Reginato (2010) mencionam que, além da necessidade de um adequado conhecimento técnico para execução de suas atividades, o *controller* deve possuir alguns atributos indispensáveis, são eles: a) Capacidade de liderança: dada a necessidade de coordenar as áreas em torno do objetivo da organização, o *controller* deve ser um líder nato; b) Ética profissional: o *controller* possui acesso, quase sem restrições, a todas as informações

da organização; c) Capacidade de comunicação e poder de síntese: transmitir a todo tipo de ouvinte qualquer tipo de informação, assim como, sintetizar as inúmeras informações que uma organização possui; d) Inclinação para a cooperação e para a disponibilização: cooperação e disponibilização para com os gestores na resolução de problemas; e) Imparcialidade, ponderação e discrição: imparcialidade ao gerir as informações, ponderação em avaliar as informações e discrição no que se sabe e se observa dentro de uma organização; f) Visão sistêmica: suficientemente informado do todo; g) Capacidade de persuasão: ser influenciador, com relacionamentos imparciais; h) Visão Crítica: capacidade de antever resultados e antecipar fatos; i) Consciência de suas próprias limitações: ponderação sobre seus limites.

Neste contexto, percebe-se então, que o trabalho do *controller* interage com as diversas áreas da organização. Conforme conceitos já vistos, referente habilidade, competência e atitude, e as classificações apresentadas por diferentes autores, nota-se uma forte exigência destas habilidades e competências para o exercício do cargo de *controller*. Estas habilidades, competências e atitudes permite que o *controller*, exerça um papel influenciador no processo de gestão.

O *controller* fornece suporte à gestão de negócios da empresa, principalmente através da gestão de informações gerenciais que auxiliam no processo decisório de gestão. O papel do *controller* nas organizações pode ser visto de diversas formas: no sentido de sua ideia principal, sua essência, como se constitui, a sua natureza ou descrevendo as atividades práticas e responsabilidades cabíveis à função, ou seja, o que realmente lhe compete fazer enquanto *controller*, conforme visão de cada autor. Os autores posicionam-se de diferentes formas, a seguir alguns posicionamentos.

A essência da função de *controller*, segundo Heckert e Wilson (1963 apud PADOVEZE, 2010) é de que esta função está integralmente voltada para o futuro, baseada ao conceito de permanecer sempre à frente, pensando no futuro da empresa, mantendo uma sintonia entre o planejamento e o controle. Isto é, a ideia principal da função de *controller* é a de que suas atividades estejam permanentemente focadas no futuro, vinculadas aos objetivos da empresa, e, também, permitir que os gestores possam se antecipar a cenários futuros. Para Nakagawa (2011), o *controller* exerce sua função de forma especial, pois, ao fomentar os gestores com informações importantes, exerce também grande influência no processo de tomada de decisões, assim, destaca-se a importante participação do *controller* no processo de

gestão de uma organização. Já Oliveira, Perez Jr e Silva (2009) relatam que o *controller* deve possuir habilidade para vender sua ideia e ter facilidade de relacionamento, para que os gestores sintam-se seguros ao absorver os frutos de seu trabalho, ou seja, as informações que os *controllers* gerenciam.

Por sua vez, Calijuri, Santos e Santos (2005) citam outros autores e seus conceitos em seus estudos, tais como descritos na tabela 7:

Tabela 7: O papel do *controller*.

• Atkinson et al (1997) - Executivo de finanças e contabilidade.
--

• Kanitz (1976) - O <i>controller</i> pode exercer funções variadas, sem perder a essência.

• Tung (1980) - Baseia no estatuto norte-americano de <i>controllers</i> para descrever suas funções básicas
--

• Figueiredo e Caggiano (1997) - Este é um profissional da contabilidade com conhecimento em outras áreas.
• As funções variam de acordo com a empresa, mas é de um modo comum ligado a contabilidade.

Fonte: Calijuri, Santos e Santos (2005).

Conforme demonstra tabela 7, Atkinson et al (1997) e Figueiredo e Caggiano (1997) mencionam que a função de *controller* está ligada à contabilidade, relacionando suas atividades como premissas da função. Já Kanitz (1976) e Tung (1980) citam a as funções de *controller* no sentido das atividades práticas, o que deve ser feito.

Ainda destacando outros posicionamentos quanto ao papel do *controller*, Dagostim (2002) cita que este profissional é uma cópia de um contador, pois executa as mesmas tarefas um, e também se utiliza de conhecimentos em administração, economia e áreas afins, com o objetivo de proteger o patrimônio da empresa, assim como, contribuir para os resultados da empresa. Ao encontro do posicionamento de Dagostim (2002), verificou-se junto ao site do Ministério do Trabalho e Emprego – MTE, responsável pela codificação das ocupações no Brasil, Código Brasileiro de Ocupações – CBO, que o CBO utilizado para a função de *controller* é o mesmo utilizado para a função de contador, na verdade, um sinônimo do CBO do contador, 2522-10. Isto deixa claro que, relativo à ocupação, segundo o MTE, contador e *controller* se igualam, ou seja, são equiparados.

Já Lunkes e Schnorrenbreger (2009) relatam que, de modo tradicional, a controladoria concentrava-se basicamente na contabilidade e que o *controller* executava tarefas como de registros contábeis, estoque, pagamentos, entre outras. Entretanto que com o passar do tempo, esta função deixou de ser basicamente contábil ligada a controles, para ser multidisciplinar, ou seja, atualmente esta função envolve o conhecimento em diversas áreas tais como: economia, administração, estatística, psicologia e outras áreas afins e necessárias para um bom desempenho das atividades inerente a cargo. Também Beuren (2002) menciona que o *controller* é o responsável pelo setor de controladoria de uma empresa, que tem por objetivo alimentar os gestores com informações quanto à direção e controle de suas decisões.

Conforme posicionamentos dos autores já citados, para alguns, o *controller* exerce as mesmas atividades do contador, a exemplo de possuírem o mesmo número CBO como código de ocupação. Para outros, esta similaridade com as atividades de contador até já existiram, mas, atualmente, o *controller* pode até desempenhar as mesmas atividades que um contador, e, além destas, deve ter profundos conhecimentos em outras áreas a fim de atender os objetivos das atividades multidisciplinares delegadas a esta função. Assim, percebe-se a evolução das atividades da controladoria reforçando suas funções dentro das organizações. A seguir apresenta-se a metodologia de pesquisa utilizada no estudo.

4 METODOLOGIA

A abordagem qualitativa de caráter exploratório foi utilizada para realização deste estudo. Roesch (2009) sugere que a perspectiva qualitativa deva ser utilizada na avaliação formativa. Segundo Gil (2010), a pesquisa exploratória trata-se da pesquisa de informações que ainda são pouco exploradas, proporcionando maior familiaridade com o problema pesquisado. Foi realizada uma pesquisa documental nos classificados de emprego do Jornal Zero Hora, edição dominical, no período de abril a setembro de 2012. Segundo Gil (2010), documento é qualquer objeto que possa comprovar algum fato ou acontecimento. E uma pesquisa de levantamento com a aplicação de questionários, via telefone e e-mail, entre 39 empresas gaúchas citadas na Revista Exame, Edição 2012, Especial Melhores e Maiores. Segundo Gil (2010), a pesquisa de levantamento caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Como forma de análise dos dados desta pesquisa, foi utilizada a análise de discurso, visto que foram construídos sujeitos através da

transmissão de informações, ou seja, um sujeito foi identificado após a conclusão da análise de dados. Para Orlandi (2007), discurso é efeito de sentidos entre locutores, são processos de identificação do sujeito, de argumentação, de subjetivação, de construção de realidade.

5 ANÁLISE DE DADOS

Este estudo possui dois ambientes de pesquisa. Um trata-se da seção Oportunidades e Empregos do caderno Classificados do Jornal Zero Hora, edições dominicais, impresso. O outro é a Edição Especial Melhores e Maiores: as 1000 maiores empresas do Brasil da Revista Exame, edição 2012, seção melhores e maiores regiões e estados, segundo vendas líquidas.

O Jornal Zero Hora possui grande circulação no Estado do Rio Grande do Sul. Conforme a ANJ – Associação Nacional dos Jornais, o Jornal Zero Hora foi o 6º maior jornal em circulação paga no ano de 2011, e o 1º no Estado.

Sua fundação foi em maio de 1964, pertence ao grupo RBS desde 1967; atualmente possui mais de 60 colunistas e 24 cadernos temáticos para atender a variedade de interesses de seus leitores. O Caderno Classificados: Oportunidades e Empregos é veiculado quatro dias na semana e transmite anúncios de todo o Estado do Rio Grande do Sul. A saber, segundo o jornal O Estado de São Paulo (2012), os primeiros anúncios classificados surgiram depois da Revolução Industrial, na Inglaterra. No Brasil, o Jornal O Estado de São Paulo foi o primeiro jornal a criar um caderno de empregos. Também, a saber, a ANJ – Associação Nacional dos Jornais - informa que 30,1% dos anúncios realizados em jornais do Brasil em 2011, foram anúncios de classificados.

Já a Revista Exame Edição Especial Melhores e Maiores é publicada, anualmente; a edição 2012 é a sua 39ª. Segundo informações da própria revista, uma equipe de mais de 100 pessoas, entre jornalistas e analistas, participaram da construção da edição 2012. Mais de 3000 empresas tiveram seus balanços analisados pelos técnicos da FIPECAFI - Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras, instituição ligada à Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis da Universidade de São Paulo, a partir deste total chegaram à lista das 1000 maiores empresas do Brasil.

Esta equipe de profissionais considera que esta publicação virou material obrigatório não só para o mundo corporativo, mas também para professores e estudantes universitários,

na utilização das informações em seus trabalhos acadêmicos. Pois o conjunto de dados que constam nesta edição especial da revista demonstra um retrato do comportamento econômico do país no período recente, por isso é considerada grande fonte de informações.

5.1 Análise dos questionários aplicados

A amostra inicial dos questionários tratou-se de 39 empresas gaúchas citadas na Revista Exame, sendo que a amostra ajustada, utilizada para a análise foi de 13 empresas. Isto justificado pelo número de questionários não respondidos, 67%.

Referente aos setores de atuação das empresas pesquisadas há uma predominância na atuação dos setores da autoindústria e bens de consumo, seguida pelos setores de atacado e varejo. Também, os setores de siderurgia e metalurgia, serviços e energia estão entre os setores informados.

A venda líquida das 13 empresas pesquisadas - amostra ajustada - no Estado do Rio Grande do Sul, citada entre as 100 maiores empresas da região sul do Brasil, publicado na Revista Exame, Edição Especial Maiores e Melhores em 2011, está compreendida entre 670,3 milhões de reais e 1.907,6 milhões de reais.

O questionário aplicado, era composto por 6 perguntas, 3 fechadas e 3 abertas, tinha como objetivo identificar o perfil do *controller* em atividade no atual mercado de trabalho no Estado do Rio Grande do Sul. Neste, foram abordados os seguintes aspectos em cada organização entrevistada: 1) A controladoria como setor estruturado nas organizações; 2) O *controller* como o responsável pelo setor de controladoria; 3) A predominância do sexo entre os *controllers* atuantes no mercado de trabalho; 4) As principais atividades desempenhadas pelo profissional da controladoria; 5) A formação acadêmica do profissional da controladoria e; 6) As competências e habilidades exigidas o exercício do cargo de *controller*. Conforme demonstra tabela 1:

Tabela 1: O questionário aplicado

Aspectos abordados	Respostas
--------------------	-----------

1) A controladoria como setor estruturado nas organizações	<ul style="list-style-type: none"> - 46% possuem setor estruturado; - 54% não possui setor estruturado; - Entre os 54%, pelo menos a metade, direciona as funções da controladoria para outros setores.
2) O <i>controller</i> como o responsável pelo setor de controladoria;	<ul style="list-style-type: none"> - 17% possuem o <i>controller</i> como responsável do setor; - 83% possuem outros cargos como responsáveis pelo setor.
3) A predominância do sexo entre os <i>controllers</i> atuantes no mercado de trabalho;	<ul style="list-style-type: none"> - 17% feminino; - 83% masculino.
4) As principais atividades desempenhadas pelo profissional da controladoria;	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão de custos; - Gestão do orçamento; - Gestão da informação; - Gestão do Planejamento Estratégico; - Gestão de estoques.
5) A formação acadêmica do profissional da controladoria	<ul style="list-style-type: none"> - Especialização em Controladoria; - Graduação em áreas afins e Pós-Graduação em Controladoria; - Graduação Administração; - Graduação em Contabilidade e Pós - Graduação em Controladoria; - Contabilidade.
6) As competências e habilidades exigidas o exercício do cargo de <i>controller</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Liderança - Dinamismo - Resiliência - Foco em estratégia - Visão Estratégica - Capacidade de gestão de processos e de pessoas.

Fonte: Autoria própria (2013)

Nesse contexto, reafirma-se a multidisciplinaridade deste profissional, visto que há exigências de qualificações envolvidas em diversas áreas de uma organização.

5.2 Análise dos anúncios dos coletados

A amostra inicial tratou-se de 25 anúncios coletados do Jornal Zero Hora, entre os meses de abril e setembro de 2012. Sendo que a amostra ajustada para análise foi composta

por 13 anúncios. Isto justificado pela quantidade de nomenclaturas relacionadas ao setor de controladoria, e para a análise foi utilizado apenas os anúncios com cargo de *controller*.

Referente ao setor de atuação citados nos anúncios, o setor em destaque é o setor de serviços, seguido do setor de varejo, indústria, agronegócio e alguns anúncios não forneceu esta informação no anúncio publicado.

Os aspectos analisados nos anúncios coletados foram: 1) A formação exigida para o exercício do cargo de *controller*; 2) As qualificações exigidas para o exercício do cargo de *controller*: Conforme demonstra tabela 2:

Tabela 2: Os anúncios analisados

Aspectos analisados	Respostas
1) A formação exigida para o exercício do cargo de <i>controller</i>	<ul style="list-style-type: none"> - 38% não informaram; - 23% Ciências Contábeis; - 39% outros entre, administração, gestão financeira, economia. Também Pós Graduação em áreas afins.
2) As qualificações exigidas para o exercício do cargo de <i>controller</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Experiência em Controladoria; - Experiência em controle de centro de custos; - Experiência em análise de fluxo de caixa; - Experiência em orçado x realizado; - Experiência em conciliação bancária; - Análises de balanços, demonstrativos e DRE; - Experiência em fiscal e societária.

Fonte: Autoria própria (2013)

Conforme demonstra tabela 2, na maioria dos anúncios analisados a formação exigida para o exercício do cargo de *controller* é Ciências Contábeis, seguida da formação em administração, gestão financeira e economia. Quanto às qualificações exigidas para o exercício do cargo de *controller* as mais citadas foram experiência em controladoria, em controle de centro de custos, em análise de fluxo de caixa, elaboração de orçamento, análises de balanços e DRE e experiência fiscal e tributária.

6 CONCLUSÕES

Após a análise dos dados com base no referencial teórico foi possível responder aos objetivos propostos na pesquisa: a) descrever o perfil do *controller* no atual mercado de trabalho do Rio Grande do Sul; e b) identificar as qualificações exigidas para o exercício do cargo de *controller* nas empresas do Estado do Rio Grande do Sul.

a) Descrever o perfil do *controller* no atual mercado de trabalho do Rio Grande do Sul

- Atualmente, menos da metade das empresas do Estado possuem um setor de controladoria estruturado;
- São poucas as empresas que possuem o *controller* como o cargo responsável pelo setor de controladoria;
- Grande parte dos *controllers* atuantes no mercado são do sexo masculino;
- Entre as atividades realizadas pelos *controllers*, destacam-se: gestão de custo, gestão orçamento, gestão da informação, gestão do planejamento estratégico, gestão de estoques, suporte fiscal, tributário e contábil, elaboração de demonstrativos financeiros, gestão de processos, gestão de resultados, gestão de indicadores de desempenho, gestão de pessoas e gestão de faturamento. Isto demonstra o envolvimento da controladoria no processo de gestão, pois estas atividades integram todos os setores da organização. Para Souza e Borinelli (2009, p. 29) “a controladoria [...] atua de forma integrada com todas as áreas da empresa, fornecendo aos gestores as informações necessárias para o alcance do resultado esperado”.
- Referente à formação dos profissionais da controladoria em atuação, em sua maioria, são especialistas na área da controladoria. Podendo ser explicado, segundo Lunkes e Schnorrenbreger (2009), porque a controladoria concentrava-se essencialmente na contabilidade. Mas que, com o passar do tempo, esta função tornou-se multidisciplinar, com envolvimento de outras áreas, trabalhando em conjunto com a contabilidade.
- O destaque ao descrever o perfil do *controller* dá-se no que tange suas habilidades, competências e atitudes. Para Bitencourt e Barbosa (2010), a competência refere o saber, as habilidades, o fazer e as atitudes, o agir. Diante da multidisciplinaridade deste profissional, torna-se essencial possuir e/ou desenvolver habilidades, competências e atitudes que

contribuam no exercício de suas atividades.

b) Identificar as qualificações exigidas para o exercício do cargo de *controller* nas empresas do Estado do Rio Grande do Sul.

- A formação exigida por empresas do Estado para a ocupação do cargo de *controller*, em sua maioria, é Ciências Contábeis, sem mencionar especialização na área. O que pode denotar que as organizações entendem a controladoria, ainda, como controles financeiros e contábeis, conforme menciona Lunkes e Schnorrenbreger (2009) ou, que estas organizações ainda possuam a controladoria como uma área em desenvolvimento, segundo Giongo e Nascimento (2005).
- Distintas são as qualificações exigidas para o exercício do cargo de *controller* no Estado. Há uma forte exigência quanto à experiência na área da controladoria e controles financeiros. Também, o conhecimento técnico, tais como: controle de custos e despesas, análise de demonstrativos financeiros e contábeis, domínio de indicadores financeiros, reportes gerenciais, entre outros, relacionados às diversas atividades da organização, está entre as qualificações exigidas. Exigida, também, em algumas organizações é a experiência em liderança de equipes e a fluência da língua inglesa. Estas qualificações exigidas estão relacionadas ao processo de gestão, o que significa dizer, segundo Nakagawa (2011), que o *controller* exerce sua função de forma especial, pois ao fomentar os gestores com informações importantes, exerce ainda grande influência no processo de tomada de decisões, assim, destaca-se a importante participação do *controller* no processo de gestão de uma organização.

Ressalta-se, portanto, que o atual mercado de trabalho está exigindo um profissional com larga experiência na área de controladoria e com altos conhecimentos técnicos nas áreas financeira e contábil. Dessa forma, concluiu-se que o *controller* em atuação é um profissional que possui elevado conhecimento técnico, principalmente nas áreas financeira e contábil, e habilidades e competências voltadas para o processo de gestão, como liderança, responsabilidade, visão estratégica, raciocínio lógico, resiliência, entre outros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Marcos Garcia de. **Pedagogia empresarial: saberes, práticas e referências**. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

ANJ – ASSOCIAÇÃO DOS JORNAIS DO BRASIL. **Maiores Jornais do Brasil**. Disponível em: < <http://www.anj.org.br/a-industria-jornalistica/jornais-no-brasil/maiores-jornais-do-brasil> >. Acesso em: out. 2012.

BEUREN, Ilse Maria. O Papel da Controladoria no Processo de Gestão. In: **Controladoria - agregando valor para a empresa**. Paulo Schmidt (Org.). Porto Alegre: Bookman, 2002. p. 15-38.

BIANCHI, Márcia; BACKES, Rosemary Gelatti; GIONGO, Juliano. **A participação da controladoria no processo de gestão organizacional**. Disponível em: < <http://seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/11230> . Acesso em: mar.2012.

BITENCOURT, Claudia Cristina (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BORINELLI, Márcio Luiz; ROCHA, Welington. **Práticas de Controladoria: Um estudo nas cem maiores empresas privadas que atuam no Brasil**. Disponível em: < <http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos72007/301.pdf> . Acesso em: mar.2012.

CALIJURI, Mônica Sionara Schpallir; SANTOS, Neusa Maria Bastos F.; SANTOS, Roberto Fernandes. **Perfil do controller no contexto atual brasileiro**. Disponível em: < http://www.intercostos.org/documentos/custos_594.pdf . Acesso em: mar.2012.

DAGOSTIM, Salézio. Controller: profissão ou função? **Diálogo: Revista Temática Acadêmico-Científica do Centro Universitário La Salle, Canoas, RS**, n.3, p. 71-81, dez. 2002.

EMPREGO E CARREIRA. **Classificados de Emprego revelam nossa história**. Disponível em: < <http://www.empregoecarreira.com/categoria/estado-2>>. Acesso em: out. 2012.

FIETZ, Édina Elisangela Zellmer; COSTA, Adilson; BEUREN, Ilse Maria. **A participação da controladoria no processo de gestão das organizações: uma análise comparativa entre grandes indústrias de Santa Catarina e Rio Grande do Sul**. Disponível em: < <http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/309/296> . Acesso em: mar.2012.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: Teoria e Prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas. 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIONGO, Juliano; NASCIMENTO, Auster Moreira. **O envolvimento da controladoria no processo de gestão: um estudo nas empresas industriais do Estado do Rio Grande do Sul**. Disponível em: < http://www.abcustos.org.br/texto/viewpublic?ID_TEXTO=376 . Acesso em: mar.2012.

LUNKES, Rogério João; SCHNORREBERGER, Darci. **Controladoria na Coordenação dos Sistemas de Gestão**. São Paulo: Atlas. 2009.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão Estratégica de Pessoas**. São Paulo: Cengage Learning. 2008.

MELHORES e maiores: as 1000 maiores empresas do Brasil. **Exame**, São Paulo, v. 39, jul. 2012. Edição Especial.

MICHAELIS. **Controladoria**. Disponível em: <
<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=controladoria>. Acesso em: jun.2012.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria: conceitos, sistemas, implementação**. São Paulo: Atlas. 2011.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria: instrumento de apoio ao processo decisório**. São Paulo: Atlas. 2010.

OLIVEIRA, Antônio Benedito Silva. **Controladoria: fundamentos do controle empresarial**. São Paulo: Saraiva. 2009.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. 5. ed. São Paulo: Atlas. 2009.

ORLANDI, Eni Puccinelli. **Análise de discurso: princípios & procedimentos**. 7. ed. Campinas, SP: Pontes, 2007.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Básica**. São Paulo: Cengage Learning. 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. 2. ed., rev. e atual. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

SCHIRMER, Lauro. **RBS: da voz-do-poste à multimídia**. Porto Alegre: L&PM. 2002.

SOUZA, Bruno Carlos, BORINELLI, Márcio Luiz. **Controladoria**. Curitiba: IESDE Brasil. 2009.

SOUZA, Camila Regina et al. **Contador Controller: Competências, Habilidades e Desafios**. Disponível em: < <http://www.faminasbh.edu.br/parlatorium/baixar.php?id=403> Acesso em: out. 2012.

TUNG, Nguyen H. **Controladoria Financeira das Empresas: uma abordagem prática**. 7ª edição. São Paulo: Edições Universidade-Empresa Ltda. 1985.

ZERO HORA. **Caderno Classificados: Oportunidades e Empregos**. Porto Alegre, 2012.