

Principais Competências Exigidas aos Profissionais da Área de Controladoria em empresas comerciais da Região Metropolitana de Recife

Elanuza Gracielly Lira Sá

Universidade Federal Rural de Pernambuco

E-mail: elanuza_gracielly@hotmail.com

Tania Nobre Gonçalves Ferreira Amorim

Universidade Federal Rural de Pernambuco

E-mail: tanobre@gmail.com

Linha Temática: Controladoria no Setor Privado

Resumo

A análise das principais competências utilizadas pelos responsáveis do controle organizacional é fundamental para o entendimento do papel da controladoria nas organizações, que vem crescendo de importância nos últimos anos para todo tipo e porte de empresas, especialmente em virtude da concorrência e exigências do mercado. O presente estudo teve por objetivo analisar as competências individuais utilizadas pelos profissionais de controladoria em empresas de comércio da Região Metropolitana do Recife e sua frequência de utilização. A metodologia aplicada à pesquisa é exploratória e descritiva e a amostra foi selecionada por conveniência, a partir do uso de questionário junto ao responsável pelos controles internos e gerenciais das empresas de comércio da região metropolitana do Recife. Os resultados mostraram que a maioria das empresas não possui uma controladoria totalmente institucionalizada, contudo o exercício de práticas de controles e os profissionais responsáveis por essas práticas foram identificados, embora com perfil diferenciado. Foram apresentadas um rol de competências aos que fazem os controles internos das empresas participantes e a grande maioria delas é utilizada com muita frequência, sendo divididas segundo a classificação proposta por Fleury e Fleury (2004) de competências técnicas, sociais e de negócios.

Palavras-chave: Competências profissionais; *Controller*; Controladoria.

1. Introdução

Controller é a denominação utilizada por muitas empresas para aquele que atua na controladoria e desenvolve determinadas características e competências técnicas específicas da área. No texto de Calijuro, Santos e Santos (2005), são apresentados diversos conceitos quanto ao objetivo e funções básicas da controladoria, além de caracterizar um perfil para o papel deste profissional nas organizações. Entretanto, é evidente que as diretrizes da controladoria apresentam nuances de acordo com o objetivo de cada organização, frente às mudanças no ambiente organizacional, porque a Controladoria tem assumido novas dimensões na gestão de cada empresa, com o passar do tempo.

Assim, o *controller*, controlador ou responsável pelos controles gerenciais internos desenvolve suas atividades liderando a equipe e gerenciando os resultados almejados pela organização. Deve desenvolver atividades práticas aliadas à gestão, medir as informações, definir os objetivos, planejar, executar e controlar. Contudo, para alcançar a missão e cumprir com os objetivos, tem que promover a eficácia organizacional, viabilizar a gestão, articulando

e integrando os setores, as pessoas e o ambiente de trabalho. Embora haja uma tentativa de delinear as atividades da controladoria, segundo Peleias (2002) citado por Borinelle (2006), as atividades da controladoria dependem do modelo de gestão de cada empresa, pois atendem às especificidades e às definições do seu modelo de gestão.

Para Carvalho, Passos e Saraiva, (2008) a competência é o eixo entre o relacionamento do indivíduo em propagar um desempenho no qual a qualidade e a capacidade da realização das atividades sejam conforme os padrões estabelecidos, com articulação das informações, conhecimentos e habilidades, no intuito de traduzir as ações e atitudes no querer ser e agir. Segundo Spencer e Spencer (1993, p. 9) "A competência refere-se a características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho." Desta forma, as competências estão inerentes às práticas desenvolvidas pelos indivíduos. O mérito da gestão talvez esteja em combinar os objetivos organizacionais por meio de seu processo de planejamento estratégico e das práticas efetivadas na organização. E a controladoria vem apoiar a gestão em todas as suas etapas para o atendimento às demandas operacionais e estratégicas.

A construção de um novo modelo de gestão foi desencadeada em grande parte por funções pragmáticas e racionais que contribuíram para a visão sobre a essência da gestão, despertando nas organizações as competências e o desempenho dos indivíduos. Atingir as expectativas e ser eficiente, não dependia apenas das ações, mais de como de planejar e agir. Desta forma, mobilizar os recursos, habilidades, conhecimentos e aptidões geram valor econômico para as organizações e social para os indivíduos envolvidos (FLEURY e FLEURY, 2002).

As competências técnicas fundamentais para a função de *controller* podem ser apresentadas no intuito de projetar, gerar e consolidar informações voltadas para o planejamento e controle da organização. Assim, esta pesquisa busca responder à seguinte questão: quais são as principais competências individuais utilizadas pelos profissionais de controladoria em empresas de comércio da Região Metropolitana do Recife? Portanto, o objetivo deste estudo é analisar as competências individuais dos *controllers* e sua frequência de utilização nas organizações pesquisadas.

A presente pesquisa justifica-se por contribuir para a identificação das competências individuais dos *controller* nas empresas comerciais pesquisadas. A análise das principais competências exigidas aos profissionais da área de controladoria é fundamental para identificar o perfil dos responsáveis pelos controles internos gerais, além de identificar as competências técnicas, sociais e de negócios caracterizadas como essenciais para atuação e desenvolvimento das atividades de controladoria nas empresas.

2. Revisão da Literatura

2.1. A Controladoria

O estudo da controladoria pode ser abordado sob dois aspectos: controladoria como unidade administrativa e controladoria como campo de conhecimento. A controladoria como órgão possui missão, funções e princípios baseados no modelo de gestão da empresa. A missão da controladoria é "zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global" (FIGUEIREDO, 1995, p. 4).

Já Catelli (2001) aponta que a Controladoria é vista como órgão de suporte à administração, e como área de conhecimento humano, pois a controladoria envolve conceitos, fundamentos e métodos provenientes de outras ciências. Ou seja, como ramo de conhecimento é a responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais que ajudam na construção e manutenção de sistema de informações gerenciais.

A abordagem do Ramo de Conhecimento segundo Ribeiro (2005) consiste na ideia de que a empresa está inclusa em um conjunto de fenômenos no qual a ciência tem como explicá-los ou até mesmo direcioná-los. Desta maneira, o conjunto de conhecimentos reunidos pela controladoria se relaciona com a empresa e com o próprio ambiente empresarial. Ou seja, integra conhecimentos diversos com o ambiente empresarial. Por outro lado, pensar na controladoria como órgão ou unidade é primordial para o desempenho de suas funções e alcance dos objetivos. Nesta perspectiva a controladoria se volta para o desempenho da empresa por integrar os procedimentos entre os departamentos, coordenados pelo seu gestor, que é denominado *Controller*, controlador interno ou contador gerencial.

A controladoria segundo Lunkes e Schnorrenberger (2009) era inicialmente fortemente ligada ao controle financeiro. No entanto, segundo Horváth (2006) citado por Lunkes e Schnorrenberger (2009) usar controle e controladoria como sinônimos é algo impensável, porque a controladoria evoluiu para uma abrangência maior e mais estratégica. Ela irá ajudar os gestores na tomada de decisão, pois gera informações que servirão de suporte para a eficácia do processo de gestão e decisão organizacional.

A controladoria então pode ser vista como uma área, divisão ou setor distinto em uma empresa, responsável por uma função organizacional sobre o qual o administrador tem autoridade para desempenhar atividades específicas (MAXIMIANO, 2000; KOONTZ, O'DONNELL, 1981). Desta forma, Borinelli (2006) salienta que a controladoria deve ser embasada por fontes teóricas que atribuem conhecimentos aos responsáveis pelos controles na área operacional, econômica, financeira e patrimonial das empresas, de modo que as informações sejam avaliadas em termos do resultado organizacional.

A organização não é um sistema isolado, ela se relaciona com entidades e variáveis que podem afetar seu desempenho, e sobre os quais não tem controle. Para Dias (2002) a controladoria pode ser entendida como um "sistema aberto e dinâmico que interage constantemente com o ambiente organizacional", bem como as empresas também podem ser entendidas, já que são efetivamente influenciadas pelo ambiente interno e externo.

A finalidade da Controladoria é garantir informações adequadas ao processo decisório de forma que colabore com os gestores na busca pela eficácia gerencial (FIGUEIREDO e CAGGIANO, 2004). Segundo Lunkes et al. (2009) no Brasil 100% dos pesquisadores julgam o planejamento como a função mais relevante da controladoria, já nos EUA e na Alemanha esta opinião é de 80%.

Nem todas as empresas possuem o órgão controladoria, nestes casos, a ausência de *controller* será suprida por um gestor ou diretor que possua uma visão holística da organização (MOSIMAN e FISCH, 1999).

Os estudos sobre Controladoria como unidade administrativa, ou seja, como parte da estrutura organizacional da empresa concentram-se em pesquisas sobre as funções da controladoria, seu papel na empresa e sua institucionalização. Segundo Borinelli (2006) autores brasileiros, no entanto, iniciaram pesquisas sobre a controladoria como área do saber ou ramo de conhecimento, com conceitos, finalidade e objeto de estudo próprios.

As empresas que apresentam uma estrutura linear são aquelas que possuem órgãos de linha com responsabilidades, ou seja, que exercem atividades voltadas à obtenção de resultados, e que tome decisão. O organograma da empresa representa sua estrutura formal, que pode ser como órgão de linha ou *staff*. Numa estrutura empresarial os órgãos de *staff* representam uma organização funcional, uma espécie de assessoramento, ou seja, estão ligados as atividades-meio da empresa. Já a estrutura linear, ou seja, órgãos de linha diferenciam-se dos órgãos de *staff* por serem unidades com voz de comando, e estão ligadas as atividades-fim da empresa. Ou seja, uma estrutura organizacional linear exerce suas atividades atribuídas ao controle e tomada de decisão, enquanto uma estrutura com órgãos de

staff utilizam um aconselhamento e assessoria especializada devidamente estruturada. Para alguns autores o ideal seria a controladoria como órgão de linha-*staff*, ou seja, a junção das atividades fins com as atividades meio, assessoramento e voz de comando, ou ainda, uma junção da hierarquia com a consultoria (CHAGAS; BONZAMINI, 2003; BORINELLI, 2006).

Borinelli (2006) afirma que autores nacionais ao estudarem a controladoria enfatizam que a mesma deve realizar planejamento, coordenar planos, fazer parte do processo decisório, e outras atividades, considerando-a como órgão de linha. Já para autores estrangeiros a controladoria limita-se ao assessoramento e suporte, o que a caracteriza como órgão de *staff*. Em outras palavras de acordo com Kwasnicka, (1995, p.204) citado por Chagas; Bonzamini, (2003) "o pessoal de linha tem autoridade relativamente ilimitada e o *staff* não possui autoridade", ou seja, o pessoal que ocupa funções de linha têm autoridade sobre a gestão e decisões da unidade, mas os órgãos de *staff* são um assessoramento técnico e especializado que irá apoiar a gestão organizacional através dos órgãos de linha.

Por fim, a partir do que foi estudado entende-se a controladoria como um órgão ou área importante para qualquer organização, que decide e executa atividades diversas voltadas ao apoio de decisões táticas e estratégicas, no âmbito gerencial, fiscal e tributário. Assim, dependendo da estrutura hierárquica da organização, a controladoria poderá ser vista como parte da contabilidade ou autônoma, uma unidade organizacional de linha ou de *staff*, ou até mesmo ser desenvolvida por um profissional em termos de consultoria, porque possui caráter consultivo e de apoio à cúpula organizacional.

2.2. As Funções do *Controller*

O responsável pela controladoria é chamado de *controller* em muitas empresas. Segundo Crow (1927) citado Lunkes e Schnorrenberger (2009) o termo tem origem do latim medial *contra rotatus*, que denominava um segundo registro ou um registro paralelo para fins de controle da movimentação de recursos da organização. O termo também tem como referência a palavra *contre rôle* do francês e *counter roller* do inglês, que significam aquele que controla a entrada e saída de dinheiro e mercadorias.

De acordo com Lunkes *et al* (2012) na Inglaterra o *comptroller* referia-se a cargos do controle de contas e o surgimento dos primeiros *contollers* foram no setor estatal. Já nos Estados Unidos, em busca de maior transparência, foi criado o cargo de *comptroller* por volta dos anos de 1778, mais uma vez no setor público. Já no setor privado, a controladoria apareceu na segunda metade do sec. XIX nas empresas americanas.

Ser gestor é desenvolver no indivíduo as características de competências técnicas e cognitivas de comandar pessoas e unidades organizacionais. Motta (1996) citado por Fagundes e Seminotti (2009) afirma que a palavra gestor é utilizada para sinalizar a coexistência, tanto dos aspectos de liderança, quanto dos aspectos gerenciais em um profissional que responde por uma unidade organizacional. No início o *controller* geralmente não ocupava cargos gerenciais e atuava mais no nível operacional. Atualmente ele ocupa cargo gerencial e atua em nível estratégico em muitas organizações.

Para Garrison e Noreen (2001) o *controller* é gerente encarregado da contabilidade, que fornece informações importantes como suporte ao planejamento e controle e está familiarizado com as demais áreas da empresa. Para Figueiredo e Caggiano (2004) o *controller* é o chefe da contabilidade, embora suas funções não se limitem às funções contábeis. Já Crispim, Cabral e Libonati (2011) defendem que a controladoria auxilia a coordenar o comportamento organizacional, utilizando sistemas de controle gerenciais, que influenciam o comportamento das pessoas, buscando alinhar seus objetivos aos da empresa.

O papel do *controllers* sinaliza a coexistência, tanto dos aspectos de liderança, quanto dos aspectos gerenciais, apresentando-se como um profissional multifuncional, capaz de elaborar e compreender os relatórios, planejar e direcionar a equipe e gerenciar os resultados. O *controller* no processo de gestão é responsável por medir as informações, definir os objetivos, planejar e controlar. Contudo, para alcançar a missão e cumprir os objetivos, o *controller* tem que apoiar a eficácia organizacional viabilizando a gestão em busca de articular e integrar os setores, as pessoas e o ambiente de trabalho.

Para Calijuri et al. (2005) e Colton (2001) as funções do *controller* variam de organização para organização, no entanto, de forma geral o seu papel está ligado ao auxílio da gestão na tomada de decisão, ou seja, prover informações que irão estimular a organização a alcançar seus objetivos, além de desenvolver informações sobre o impacto financeiro das ações da organização.

Gerenciar a controladoria então é proporcionar uma gestão que expande por todas as áreas da empresa com uma visão sistemática. Gerar relatórios para auxiliar a tomada de decisões, medir os riscos e monitorar os resultados em busca da eficiência são atribuições inerentes ao *controller*. O domínio sobre conhecimentos financeiros, contábeis e administrativos e suas aptidões funda nos princípios fundamentais, atrelados aos valores morais e éticos para um trabalho eficaz (FAGUNDES e SEMINOTTI, 2009; CRISPIM, CABRAL e LIBONATI, 2011).

2.2. As Competências Individuais

O conceito de competência no contexto organizacional começou a ser desenvolvida sob a perspectiva do indivíduo. A influência de autores americanos contribuiu para as primeiras definições sobre competências. McClelland (1973) define competências como habilidade, conhecimento e aptidão, ou seja característica implícitas a uma pessoa que realiza as tarefas com grande desempenho. Competência demonstra que o talento da pessoa com a sua prática gera habilidades, e a concepção ao realizar as tarefas, gera o conhecimento. Talvez tenha sido um dos primeiros autores a identificar atitudes e hábitos que enfatizam as primeiras características para o modelo de competências com base nas necessidades da organização.

Segundo Prahalad e Hamel (1990), as competências são apresentadas como dimensões no contexto organizacional, sugerindo subdivisões atribuídas em três dimensões: essenciais, funcionais e individuais. Competências Essenciais são as competências pontuais atribuídas à razão da sobrevivência da organização, e se apresenta como diferencial perante concorrentes e clientes; Competências Funcionais são as competências específicas distribuídas nas áreas vitais das organizações; e Competências Individuais são as competências inerentes ao indivíduo que são compreendidas e estendidas às competências gerenciais.

O conjunto de conhecimentos, habilidades e aptidões fazem parte da essência da atividade do indivíduo. Tais competências estão diretamente relacionadas com o desempenho, o qual pode ser mensurado por características preestabelecidas e posteriormente pode ser melhorado e desenvolvido por treinamentos e desenvolvimentos (PARRY, 1996).

A competência tem como objetivo estabelecer as estratégias das organizações, segundo Fleury e Fleury (2000), em seus processos internos, passando a adequar as atividades que eram apenas operacionais regidas por ações mecânicas para a construção de ações regidas por competência, apresentadas por aptidões, habilidades e conhecimentos. Para Resende (2000) as aptidões, habilidades e conhecimentos são transformações da competência por reunir todos os conhecimentos inerentes à formação, treinamento, experiências e autodesenvolvimento, além das habilidades, interesse e vontade apresentados pelo comportamento do indivíduo.

A nova lógica institucional do mercado desencadeou nas organizações uma visão sistêmica para atingir os resultados estratégicos. E a base dos resultados estratégicos é formada pelas competências individuais na visão de Prahalad e Hamel (1990). Aprimorando o conceito de competência, Dutra (2002) apresenta sob o aspecto de ser construído através da correlação entre o conhecimento e as atitudes inerentes ao papel e a responsabilidade da pessoa no trabalho com o desenvolvimento de performance, como uma habilidade das pessoas que pode ser adquirida para associar o conceito as suas realizações e aquilo que elas provêm, produzem ou entregam.

Fleury e Fleury (2004) classificam as competências individuais em três categorias: Competências de Negócio que são relacionadas à interação da empresa com oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos do negócio; as Competências Técnico-Profissionais que são os inputs do conhecimento ou experiência técnica do trabalhador, com relação à sua área de atuação; e as Competências Sociais que enfatizam a interação com as pessoas nas organizações.

Nas organizações, as ações adotadas e os padrões das competências dos indivíduos são diferenciais estratégicos. A incorporação de tecnologias e práticas gerenciais gera valor ao indivíduo como diferencial competitivo, porque as pessoas responsáveis por gerenciar apresentam tendências em reagir positivamente a mudanças e a busca do diferencial competitivo estabelece a capacidade e condicionantes para reformulações nas organizações (AMORIM e SILVA, 2011).

Dessa forma, Souza, Ba e Castro (2013) destacam a importância das competências individuais considerando o recurso humano, dentre os demais recursos, o mais utilizado pelas organizações, porque as competências são essenciais no processo de gestão de pessoas.

Sob a perspectiva profissional, que define a relação do funcionário com o trabalho, a construção do conceito da competência é enfatizada por Fleury e Fleury (2000; 2004) por não se limitar aos conhecimentos, habilidades ou técnicas, mas se apoiando nos saberes, saber fazer e saber ser. A competência não é um estado nem um conhecimento que se possui, ela é contingencial inserida no contexto de atualização e flexibilização da capacidade de cada indivíduo ou grupo de pessoas. Ou seja, a competência é um saber agir, mobilizar, transferir, aprender e se engajar, tendo uma visão estratégica para assumir responsabilidade, agregando valor econômico para as organizações e valor social para os indivíduos.

Conhecimentos, habilidades e atitudes sintetizado como "CHA" podem ser entendido como o "saber", "o saber fazer" e "o saber agir". Em que o conhecimento é transmitido na educação formal, treinamentos ou experiências de vida e profissionais. As habilidades estão relacionadas à capacidade e domínio do indivíduo em realizar determinadas tarefas para alcançar os objetivos e as atitudes a reação comportamental do indivíduo em determinadas situações específicas. Já os valores são as ideias e concepções que influenciam nas escolhas dos meios e dos fins desejados (MAXIMIANO, 2000; RUAS, 2001; FLEURY e FLEURY, 2004).

3. Metodologia

Para atingir o objetivo proposto para esta pesquisa, foram adotados procedimentos metodológicos apropriados. Metodologia da pesquisa é definida por Minayo (2003) como sendo o caminho do pensamento a ser seguido. Ocupa um lugar central na teoria e trata-se basicamente do conjunto de técnicas a ser adotada para construir uma realidade.

Quanto aos objetivos esta pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva. De acordo com Raupp e Beuren (2006), pesquisas exploratórias possibilitam uma visão geral do fato e é devidamente utilizada quando o tema escolhido é pouco explorado e sobre ele é difícil

formular hipóteses precisas e operacionalizáveis, bem como proporciona o aprofundamento de conhecimentos sobre ele. Segundo Gil (2008) pesquisas descritivas buscam descrever as características de determinada população ou fenômeno.

Para a realização da pesquisa descritiva, o procedimento adotado caracteriza-se por levantamento ou survey que segundo afirmações de Tripodi, Fellin e Meyer (1981, p. 39), “pesquisas que procuram descrever com exatidão algumas características de populações designadas são tipicamente representadas por estudos de survey”.

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado o questionário. O questionário foi dividido em cinco partes, contemplados em: Perfil organizacional da empresa; Perfil do profissional responsável pela controladoria; Competências Técnicas, Competências Sociais, e Competências de Negócios através de uma escala categorizada em quatro níveis (escala likert), representadas por: não usa; usa pouco; geralmente usa; e usa muito.

A população refere-se aos sujeitos que se constituem objeto de estudo, os profissionais que desenvolvem atividades da área de controladoria nas empresas comerciais da Região Metropolitana de Recife. Composta por uma amostra de 10 empresas comerciais de pequeno e médio porte da região metropolitana do Recife, a amostra desta pesquisa foi selecionada por conveniência, ou seja, foram utilizados elementos que otimizasse a pesquisa entre os fatores geográficos, acessibilidade e tempo.

Com o objetivo de identificar o perfil dos responsáveis pelos controles internos gerais, além de identificar as competências técnicas, sociais e de negócios caracterizadas como essenciais para atuação e desenvolvimento das atividades de controladoria nas empresas, foi adotado para o desenvolvimento da pesquisa, as três categorias classificadas por Fleury e Fleury (2004) no quadro 1 abaixo.

Quadro 1 – Categorias das Competências

| Base das Competências individuais | Descrição |
|-----------------------------------|---|
| Competências Técnicas | Habilidade, capacidade e conhecimento técnico para exercer sua função ou habilidade. |
| Competência Social | Habilidade e capacidade de interagir com outros indivíduos. |
| Competência de Negócio | Compreensão dos negócios quanto a sua abrangência, conhecimento de mercado, cliente e fornecedores. |

Fonte: Fleury e Fleury (2004)

O estudo caracteriza-se como uma pesquisa predominantemente qualitativa, utilizando como ferramenta de apoio a Microsoft Office Excel 2007, para análise de dados deste artigo e tabulações das informações em tabelas.

4. Análise dos Resultados

4.1. Análise do Perfil Organizacional

O campo organizacional pode ser definido por uma estrutura dinâmica que apresenta em seu interior, as práticas no processo organizacional, bem como as ações dos responsáveis pelas funções da empresa que habilitam o desenvolvimento (MACHADO-DA-SILVA, FILHO, ROSSONI (2006). Desta forma, busca-se inicialmente analisar o perfil organizacional para melhor entender os aspectos dos indivíduos responsáveis pela controladoria e da organização como o todo.

O perfil das empresas pesquisadas é apresentado no quadro 2, em que é apresentado o perfil da amostra de empresas estudada quanto ao porte, número de funcionários, se possui uma unidade de controladoria e a denominação do responsável por essas atividades.

Foram identificados que 70% das empresas são porte médio e 30% de pequeno porte, pois o Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa – SEBRAE as Microempresas têm até 19 empregados; as Pequenas: de 20 a 99 empregados; as Médias: de 100 a 499 empregados e as Grandes: mais de 500 empregados.

Quadro 2 – Perfil Organizacional

| Variável | Níveis da variável | % |
|----------------------------|------------------------|-----|
| Porte da Empresa | Pequena | 30% |
| | Média | 70% |
| Nº de Funcionários | Até 50 | 50% |
| | De 51 a 100 | 20% |
| | Acima de 100 | 30% |
| Possui Controladoria | Sim | 30% |
| | Não | 70% |
| Denominação do Responsável | Sócio – Administrativo | 30% |
| | Diretoria | 40% |
| | Gerencia | 30% |

Fonte: elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa

Observa-se que a controladoria não é um departamento instituído na maioria das organizações pesquisadas provavelmente em virtude do porte, o que já era esperado. Contudo as práticas de controle são realizadas pelos diretores, sócios ou gerentes. Os controles gerais são detalhados entre Diretoria (contábil, financeira e comercial) com 40%, Gerencial (de controles) com 30% e os sócios –administrativos (fundadores da organização) com 30%.

4.2. Análise do Perfil dos Responsáveis pelos Controles Gerais

Como destacado na seção anterior, embora a maioria das empresas não tenha a controladoria como órgão formado dentro da empresa, as práticas de controle existem, e há um responsável por elas. Quanto ao gênero dos profissionais que desenvolvem as atividades de controladoria nas empresas pesquisadas, 50% são homens e 50% mulheres.

O perfil dos profissionais responsáveis pelas atividades de controladoria nas empresas pesquisadas está apresentado no quadro 3 a seguir.

Quanto à faixa etária, (40%), possuem entre 41 e 50 anos, (30%) têm de 31 a 40 anos, acima de 50 anos são (20%) e por fim foram identificados (10%) dos responsáveis pelas atividades de controladoria com até 30 anos. Correspondente à faixa etária, é possível perceber uma relação com o tempo de experiência desses profissionais, reveladas no tempo de 6 a 10 anos e 11 a 15 anos com (60%) do total da amostra.

De forma unânime, todos os profissionais responsáveis pelo controle possuem formação superior, destacando os cursos de Administração de empresas e Ciências Contábeis. Entretanto apenas (40%) dos correspondentes possuem formação em pós-graduação, destacando-se os cursos de Gestão Financeira e Controladoria, Finanças Corporativas e Gestão de Negócios.

Quadro 3 – Perfil dos Controles Gerais

| VARIÁVEL | NÍVEIS DA VARIÁVEL | % |
|--------------------------|--------------------|------|
| Gênero | Masculino | 50% |
| | Feminino | 50% |
| Faixa Etária | Até 30 anos | 10% |
| | De 31 a 40 | 30% |
| | De 41 a 50 | 40% |
| | mais de 50 | 20% |
| Formação Superior | Sim | 100% |
| | Não | 0% |
| Formação - Pós Graduação | Sim | 40% |
| | Não | 60% |
| Tempo de Experiência | Até 5 ANOS | 10% |
| | De 6 A 10 Anos | 40% |
| | De 11 A 15 Anos | 20% |
| | De 16 A 20 Anos | 30% |
| Idiomas | Inglês | 70% |
| | Espanhol | 10% |
| | Não Possui | 20% |

Fonte: elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa

O conhecimento em língua estrangeira é representado pelo inglês e espanhol. Na amostra trabalhada (70%) apresentam o inglês em nível básico e intermediário, (10%) têm conhecimento da língua espanhola em nível básico e (20%) não possuem conhecimentos em idiomas. Isto de certo modo era esperado porque a amostra é composta por empresas de pequeno e médio portes comerciais, as quais possuem atuação local na Região Metropolitana do Recife e portanto, a necessidade de idiomas não é elevada, provavelmente sendo competências individuais adquiridas não pela necessidade das atividades realizadas, mas em termos de formação profissional global de cada um.

4.3. Análise das Competências Técnicas

O foco do trabalho esteve no estudo das competências individuais dos *controllers* ou profissionais que atuam na controladoria e sua frequência de utilização nas organizações. Quando analisadas as competências técnicas dos responsáveis pelos controles gerais das empresas pesquisadas, percebeu-se um amplo conhecimento declarado em termos das atividades de controladoria, mesmo quando uma unidade organizacional ainda não esteja formalizada na organização.

Dentre as competências técnicas apresentadas aos participantes da pesquisa em número de 19, extraídas do levantamento bibliográfico realizado, foi elaborado um questionário com uma escala Likert de quatro pontos (não usa; usa pouco; geralmente usa e usa muito) buscando conhecer a frequência de uso dessas competências, apresentado no quadro 4.

Das 19 competências técnicas apresentadas aos respondentes da pesquisa, apenas quatro foram identificadas por uma pequena parte da amostra como nunca sendo utilizadas: Conhecimentos na área comercial/produção, Elabora o Planejamento Financeiro Organizacional, Supervisiona o funcionamento de todos os setores da empresa e Elabora o Orçamento Anual (Budget).

Em contraponto, as competências Fornece suporte informacional à gestão empresarial e Elabora relatórios gerenciais foram identificadas por 100% dos respondentes como as únicas competências que usam muito. Acompanhadas pelas competências, Assessora a cúpula

administrativa (90%), Conhecimentos na área financeira (80%) e Supervisiona a contabilidade (80%) foram identificadas como usam muito pelos respondentes.

Quadro 4 – Percentual de Utilização das Competências Técnicas

| Competências Técnicas do Responsável Pelos Controles Gerais (<i>Controller</i>) | Frequência de uso | | | |
|---|-------------------|-----------|----------------|-----------|
| | Não usa | Usa pouco | Geralmente usa | Usa muito |
| Conhecimentos na área financeira | - | - | 20% | 80% |
| Conhecimentos na área contábil | - | - | 30% | 70% |
| Conhecimentos na área fiscal/tributária | - | - | 30% | 70% |
| Conhecimentos na área de tecnologia da informação (TI) | - | 10% | 80% | 10% |
| Conhecimentos na área de Recursos Humanos | - | 50% | 20% | 30% |
| Conhecimentos na área comercial/produção | 10% | 20% | 20% | 50% |
| Elabora diretrizes de controles internos | - | 20% | 10% | 70% |
| Elabora o Orçamento Anual (Budget) | 30% | 10% | 20% | 40% |
| Gerencia indicadores de desempenho | - | - | 50% | 50% |
| Supervisiona as atividades nas áreas de custos | - | 10% | 20% | 70% |
| Fornecer os dados contábeis oportunos e precisos | - | 10% | 30% | 60% |
| Supervisiona o funcionamento de todos os setores da empresa | 10% | 10% | 20% | 60% |
| Supervisiona a contabilidade | - | - | 20% | 80% |
| Fornecer suporte informacional à gestão empresarial | - | - | - | 100% |
| Elabora relatórios gerenciais | - | - | - | 100% |
| Assessoria a cúpula administrativa | - | - | 10% | 90% |
| Realiza análise de custos | - | - | 40% | 60% |
| Realiza análise de índices contábeis | - | - | 50% | 50% |
| Elabora o Planejamento Financeiro Organizacional | 10% | 10% | 20% | 60% |
| Age como consultor interno em todas as áreas da empresa | - | 10% | 30% | 60% |

Fonte: elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa

Apenas as competências Conhecimentos na área de tecnologia da informação (TI) (10%), Conhecimentos na área de Recursos Humanos (30%), Elabora o Orçamento Anual (Budget) (40%) foram listadas com menos de (50%) na categoria de muito uso pelos responsáveis pelos controles gerais das empresas pesquisadas. Dentre estas, a competência Conhecimentos na área de Recursos Humanos é pouco utilizada pela metade da amostra trabalhada o que pode ser entendido como preocupante porque para qualquer gestor é necessário entender sobre as pessoas e sua gestão, em especial quanto toda a amostra trabalhada ocupa uma função gerencial na sua empresa.

Corroborando com os resultados apresentados no quadro 3 acima, (60%) afirmaram agir como consultor interno em todas as áreas da empresa, e confirmando tal resultado, (60%) afirmam Supervisionar o funcionamento de todos os setores da empresa. Observado assim, que os responsáveis pelos controles internos pesquisados atuam como forte apoio frente aos conhecimentos necessários para o planejamento, controle e gerenciamento da organização.

4.4. Análise das Competências Sociais

As competências sociais estão relacionadas com a interação entre as pessoas nas organizações, seja em processos de negociação, trabalho em equipe, expressar ideias, motivar,

dentre outras atividades, segundo Fleury e Fleury (2004). O quadro 5 apresenta os resultados identificados na amostra trabalhada.

Quadro 5 – Percentual de Utilização das Competências Sociais

| Competências Sociais | Frequência de uso | | | |
|--|-------------------|-----------|----------------|-----------|
| | Não usa | Usa pouco | Geralmente usa | Usa muito |
| Interage bem com as pessoas | - | 10% | 30% | 60% |
| Possui liderança e sabe gerir pessoas | - | - | 40% | 60% |
| Tem flexibilidade nas relações interpessoais | - | 10% | 70% | 20% |
| Sabe formar equipes cooperativas e comprometidas | - | - | 70% | 30% |
| Estimula o aprendizado da equipe | - | - | 50% | 50% |
| Estimula o desenvolvimento profissional da equipe | - | - | 40% | 60% |
| Tem integridade e confiança | - | - | 10% | 90% |
| Sabe trabalhar em equipe | - | - | 50% | 50% |
| Comunica-se, oralmente com clareza e objetividade | - | - | 30% | 70% |
| Escreve com clareza e objetividade | - | - | 30% | 70% |
| Sabe negociar com pessoas | - | 10% | 20% | 70% |
| Tem capacidade de prever problemas interpessoais | - | 10% | 20% | 70% |
| Tem capacidade de solucionar problemas interpessoais | - | 10% | 30% | 60% |
| É persistente e não desiste frente aos obstáculos | - | - | - | 100% |
| Tem postura proativa e realizadora | - | - | 20% | 80% |
| Busca o autodesenvolvimento | - | 10% | 10% | 70% |
| Tem capacidade de autocrítica | - | 20% | 10% | 70% |
| Sabe ouvir os outros | - | 10% | 30% | 60% |
| Tem controle emocional | - | 10% | 20% | 70% |
| Adapta-se bem às mudanças e novas situações | - | - | 70% | 30% |
| Gerencia conflitos no ambiente de trabalho | - | - | 20% | 80% |

Fonte: elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa

Foram apresentadas 21 competências sociais extraídas do levantamento bibliográfico realizado para o estudo aos participantes e inicialmente pode ser salientado que houve 100% de muito uso para apenas uma delas que foi, é persistente e não desiste frente aos obstáculos.

É interessante salientar que nenhuma competência social foi listada como não sendo utilizada pelos participantes da pesquisa, o que comprova que as competências sociais apresentadas aos responsáveis pelos controles gerenciais internos das empresas pesquisadas, estão efetivamente sendo utilizadas por todos eles, confirmando o que foi identificado no levantamento bibliográfico realizado.

Entre 70% e 90% foram identificadas como de muita utilização as seguintes competências sociais: Tem integridade e confiança (90%), Tem postura proativa e realizadora (80%), Gerencia conflitos no ambiente de trabalho (80%) e as demais com 70%) de respostas foram Comunica-se, oralmente com clareza e objetividade, Escreve com clareza e objetividade, Sabe negociar com pessoas, Tem capacidade de prever problemas interpessoais, Busca o autodesenvolvimento, Tem capacidade de autocrítica e Tem controle emocional.

Como pode ser observado, as competências listadas como muito utilizadas por (70%) ou mais dos respondentes estão diretamente relacionadas à uma postura gerencial, de liderança e de desenvolvimento profissional que são substanciais para os bons gestores.

4.5. Análise das Competências de Negócio

As competências de negócios são atribuídas pela interação do campo organizacional e as ações dos indivíduos responsáveis pelos controles gerenciais internos com os demais *stakeholders*. A relação determina o interesse e a troca de informações do ambiente externo e interno em prol de estabelecer a gestão e comunicação social. Ou seja, segundo Fleury e Fleury (2004) as Competências de Negócios são relacionadas à interação da empresa com as oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos do negócio orientados para as necessidades e exigências do mercado, clientes e concorrentes.

Foram apresentadas 17 competências de negócios aos participantes da pesquisa com o objetivo de identificar a frequência do uso de cada uma delas, na mesma escala *Likert* já apresentada anteriormente.

Quadro 6 – Percentual de Utilização das Competências de Negócios

| Competências de Negócios (relacionadas aos objetivos organizacionais) | Frequência de uso | | | |
|--|-------------------|-----------|----------------|-----------|
| | Não usa | Usa pouco | Geralmente usa | Usa muito |
| Promove ações de interação da empresa com seu ambiente | - | 30% | 40% | 30% |
| Tem capacidade de tomar decisão com imparcialidade | - | 10% | 50% | 40% |
| Pensa e age estrategicamente | - | - | - | 100% |
| Sabe organizar o tempo para realizar diversas atividades | - | - | 40% | 60% |
| Tem foco na qualidade em todas as decisões que toma | - | - | - | 100% |
| Busca melhoria contínua dos processos em que participa | - | - | 40% | 60% |
| Tem orientação para Resultados | - | - | 40% | 60% |
| Tem orientação para o Cliente/Fornecedor | 10% | 10% | 60% | 20% |
| Interage com os prestadores de serviços/terceirizações | - | 20% | 60% | 20% |
| É criativo para solucionar problemas empresariais | - | - | 60% | 40% |
| Relaciona-se com outras empresas parceiras e associações | - | 20% | 30% | 50% |
| Realiza o acompanhamento técnico dos projetos | - | 20% | 70% | 10% |
| Faz a análise de risco organizacional | - | 10% | 70% | 20% |
| Realiza a gestão de contratos | 10% | 30% | 40% | 20% |
| Age com responsabilidade socioambiental | - | 30% | 60% | 10% |
| Tem preocupação com segurança e saúde na empresa | - | 10% | 40% | 50% |
| Busca inovação organizacional (Pesquisa & Desenvolvimento) | 10% | - | 50% | 40% |

Fonte: elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa

Na análise das competências de negócios, todos os respondentes afirmaram que usam muito apenas duas delas que são: Pensar e Agir estrategicamente e Ter foco na qualidade em todas as decisões tomadas.

Foi identificada apenas uma competência como não sendo utilizado por um pequeno percentual dos respondentes (10%), que foi Tem orientação para o Cliente/Fornecedor, o que confirma a atuação com foco apenas interno na gestão organizacional desses profissionais que atuam nas atividades de controladoria.

Várias competências de negócios listadas foram identificadas como de pouco uso por uma pequena percentagem dos respondentes com até (30%) deles, em número de 10 competências. Do mesmo modo, nota-se que a frequência de uso (70%) dos respondentes colocam que geralmente realizam o acompanhamento técnico dos projetos, e fazem a análise de risco organizacional.

É interessante constatar que as competências de negócios mais usadas relacionam-se com a gestão, tomada de decisão, processos e busca por resultados. Do mesmo modo, apenas 10% usam muito questões voltadas para responsabilidade socioambiental e acompanhamento de processos.

5. Conclusões do Estudo

O presente estudo teve por objetivo analisar as competências individuais utilizadas pelos profissionais de controladoria em empresas de comércio da Região Metropolitana do Recife sua frequência de utilização. O *controller*, que não obrigatoriamente recebe esta denominação, é o responsável pela área de controladoria da empresa possuindo, de acordo com a literatura, diversas atribuições técnicas e gerenciais, bem como em nível operacional e estratégico.

Embora algumas empresas não tenham o órgão controladoria formalizado, as atividades são exercidas por um responsável que pode ser o diretor financeiro, gerente administrativo ou outro profissional designado para tal. Exatamente isto foi identificado na amostra trabalhada, em que a maioria das empresas é de porte médio e não possui uma unidade específica de controladoria em sua estrutura organizacional, contudo as atividades de controle interno são realizadas.

Buscou-se identificar as competências individuais e classificá-las quanto ao seu uso, seguindo a classificação de Fleury e Fleury (2004). As competências técnicas, Fornecem suporte informacional à gestão empresarial e Elabora relatórios gerenciais foram identificadas por (100%) dos respondentes como as únicas competências que usam muito, acompanhadas pelas competências Assessora a cúpula administrativa (90%), Conhecimentos na área financeira (80%) e Supervisiona a contabilidade (80%).

Nota-se que o conhecimento na área contábil, financeira e tributária é muito utilizado pelos respondentes, o que não aconteceu com os conhecimentos na área de tecnologia da informação (TI), comercial e de recursos humanos. Importante destacar que (80%) dos respondentes embora não usem muito, afirmam usar geralmente os conhecimentos na área de Tecnologia da Informação, hoje tão presentes na busca por otimização de processos, diferentemente do uso de conhecimento na área de Recursos Humanos, em que (50%) afirmaram usar pouco.

As competências sociais também foram levantadas e a mais usada refere-se à Persistência e não desistir frente aos obstáculos, seguida por Ter integridade e confiança. Percebeu-se que entre as competências sociais as respostas não foram tão uniformes quanto em relação às competências técnicas.

Na análise das competências de negócios, todos os respondentes afirmaram que usam muito apenas duas delas que são: Pensar e Agir estrategicamente e Ter foco na qualidade em todas as decisões tomadas.

Embora não possa deixar de ser salientada a limitação do presente estudo, que trabalhou com um número reduzido de empresas comerciais, os dados levantados e as informações analisadas mostram que os estudos realizados no levantamento bibliográfico foram em grande parte confirmados para a amostra trabalhada. Assim, este estudo contribui com o entendimento sobre a utilização das competências individuais dos profissionais da controladoria.

Referências

- AMORIM, T. N. G. F. ; SILVA, L. de B. . GESTÃO POR COMPETENCIA: NUANCES E PECULIARIDADES. *Revista dos Programas de Mestrado do Centro Universitário UNA*, v. 16, p. 103-119, 2011.
- BA, S. A. C. ; CASTRO, P. A. ; SOUZA, J. C. Tipologia e importância das competências individuais demandadas aos gestores durante a realização de suas atividades: estudo de caso em uma montadora. *Indagatio Didactica* , v. 5, p. 627, 2013.
- BEUREN, I.M.; CZESNAT, A. F. de O.; SILVA, M.; Papel Da Controladoria Na Adequação Às Contingências Ambientais Das Agroindústrias De Carne e Derivados Listadas na BOVESPA. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, Lavras, v. 15, n. 3, p. 381-396, 2013
- BORGES, T. N.; GIL, A. L.; PARISI, C. O controller como gestor da tecnologia da informação: realidade ou ficção? *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, p. 119-140, out./nov./dez. 2005.
- BORINELLI, M. L. Estrutura conceitual básica de Controladoria: sistematização à luz da teoria e da prática. *Tese (Doutorado) Programa de pos-graduação em Ciências Contábeis*, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil, 2006.
- CALJURI, M. S. S., SANTOS, N. M. B. F.; SANTOS, R. F. Perfil do controller no contexto organizacional atual brasileiro. *Anais... 9º Congresso Internacional de Custos*. Florianópolis-Brasil: ABC, 2005.
- CARVALHO, I.; PASSOS, A.; SARAIVA, S. *Recrutamento e seleção por competências*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.
- CATELLI. *Controladoria: Uma abordagem da Gestão Econômica GECON*. São Paulo: Atlas, 2ª ed, 2001.
- CHAGAS, Marli Braun; BONZANINI, Osmar Antonio. Controladoria é staff ou linha? *Revista de Administração*. Ano II, nº. 3, segundo semestre de 2003
- COLTON, S. D. The Changing Role of The Controller. *Journal of Cost Management*. 2001, pp-5-6, n.6
- CRESWELL, John W. *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*, 3. ed. - Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CRISPIM, G., CABRAL, L. M. M. do A. C. e LIBONATI, J. J. Aspectos comportamentais: A controladoria como fator de influência no comportamento humano. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, v.4, n.3, p. 379-405, 2011.
- CUGANESAN, Suresh; DUNFORD, Richard; PALMER, Ian. Strategic management accounting and strategy practices within a public sector agency. *Management Accounting Research*, 2012 Published by Elsevier Ltda.
- DIAS, Bibiani Borges. O papel da controladoria no suporte ao processo de geração de informações voltadas ao controle de gestão operacional em empresa prestadora de serviços de hemodinâmica. *Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção)*, 2002.
- DIEHL, Carlos Alberto; RODNISKI, Cleber Marcos. O Papel da Controladoria em Relação ao Grau de Centralização das Organizações. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, Rio de Janeiro, v. 7, n. 1, jan/jun 2012.
- DUTRA, J. S. *Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.
- FAGUNDES, Patrícia M.; SEMINOTTI, Nedio. A Dimensão Coletiva da Liderança. Caderno IHU Idéias. Ano 7 - Nº 120. São Leopoldo: Instituto Humanitas Unisinos, 2009
- FERNANDES. Francisco Carlos. Uma contribuição à estruturação da atividade de controladoria em entidades fechadas de previdência privada: uma abordagem da gestão

- econômica. *Tese* (Doutorado) Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, FEA/USP - São Paulo, 2000.
- FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. *Controladoria: teoria e prática* – 3.ed. – São Paulo: Atlas, 2004.
- FIGUEIREDO, SANDRA. CONTABILIDADE E A GESTÃO EMPRESARIAL : A CONTROLADORIA. *Revista Brasileira de Contabilidade*. ano XXIV No 93 Maio/Junho de 1995.
- FLEURY, A.; & FLEURY, M. T.; *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.
- _____. Alinhando estratégia e competências. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, nº1, p. 44-57, 2004.
- GARRISON, Ray H. NOREEN, Eric W. BREWER, Peter C. *Contabilidade Gerencial*. 9. ed. LTC: Rio de Janeiro, 2001.
- KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril. *Fundamentos da administração*. São Paulo: Pioneira, 1981.
- LUNKES, R. J. *Manual de orçamento*. São Paulo: Atlas, 2003.
- _____; SCHNORRENBARGER, Darci; *Controladoria: na coordenação dos sistemas de gestão*. São Paulo: Atlas, 2009.
- _____; SCHNORRENBARGER, Darci; ROSA, Fabricia Silva da. *Controllershship Functions: an analysis in the Brazilian scenario*. *Revista Brasileira de Gestão e Negócios*, São Paulo, v. 15, n. 47, p. 283-299, abr./jun. 2013.
- McCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, p. 1-14, jan. 1973.
- MINAYO, M.C. de S. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 22 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.
- MORANTE, Antonio Salvador; JORGE, Fauzi Timaco. *Controladoria: análise financeira, planejamento e controle orçamentário*. São Paulo: Atlas, 2008.
- MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. *Controladoria: seu papel na administração de empresas*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999
- PADOVEZE, Clóvis Luís. *Controladoria Estratégica Operacional: conceitos, estrutura, aplicação*. São Paulo: Thomson, 2003.
- PARRY, S. B. *The quest for competencies*. Training, p. 48-54, July 1996
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/June 1990.
- RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. *Metodologia da pesquisa aplicada às ciências sociais*. In: BEUREN, Ilse Maria. *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade*. 3ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- RESENDE, Enio. *O Livro das Competências – Desenvolvimento das Competências: a Melhor AutoAjuda para Pessoas, Organizações e Sociedade*. Qualitymark. Rio de Janeiro. 2000.
- SCHMIDT, Paulo. *Controladoria: agregando valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons, 1993
- TRIPODI, T.; FELLIN, P.; MEYER, H. J. *Análise da pesquisa social: diretrizes para o uso de pesquisa em serviço social e ciências sociais*. 2. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1981.
- WELSCH, Glenn Albert. *Orçamento empresarial*. 4. ed. – São Paulo: Atlas, 1996