



GLOBAL JOURNAL OF MANAGEMENT AND BUSINESS RESEARCH: D
ACCOUNTING AND AUDITING
Volume 14 Issue 1 Version 1.0 Year 2014
Type: Double Blind Peer Reviewed International Research Journal
Publisher: Global Journals Inc. (USA)
Online ISSN: 2249-4588 & Print ISSN: 0975-5853

O Perfil Profissional Do Controller E as Funções De Controladoria: Um Estudo Da Atual Necessidade Do Mercado De Trabalho

By Celma Duque Ferreira, Gilberto Crispim Da Silva, Jeronimo Jose Libonati
& Luiz Carlos Miranda

Universidade Federal De Goiás - UFG, Brazil

Abstract- The objective of the study was to analyze the current profile professional skills and abilities required for a controller in the levels of management and supervision as well as investigate whether the profile of this professional association is the size of the company, their source of capital hierarchy from office, academic and salary offered by the current labor market. It searched to identify the requirements for contractors, through the listings of selection and recruitment companies online. We used 295 valid announcements and information were dealt with content analysis, and validated by means of nonparametric statistics chi-square and Fisher's exact test. The significance level was used 10% ($\alpha = 0.10$) which makes the confidence interval of 90%. The data were organized in Profile technical, managerial and behavioral.

Keywords: professional profile. controller. functions.

GJMBR-D Classification : JEL Code: M00



O PERFIL PROFISSIONAL DO CONTROLLER E AS FUNES DE CONTROLADORIA UM ESTUDO DA ATUAL NECESSIDADE DO MERCADO DE TRABALHO

Strictly as per the compliance and regulations of:



RESEARCH | DIVERSITY | ETHICS

© 2014 Celma Duque Ferreira, Gilberto Crispim Da Silva, Jeronimo Jose Libonati & Luiz Carlos Miranda. This is a research/review paper, distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-Noncommercial 3.0 Unported License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/>), permitting all non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

O Perfil Profissional Do Controller E as Funções De Controladoria: Um Estudo Da Atual Necessidade Do Mercado De Trabalho

Professional Profile of the Controller and Controllership Functions: A Study of Current Labor Market Needs

Celma Duque Ferreira ^α, Gilberto Crispim Da Silva ^ο, Jeronimo Jose Libonati ^ρ & Luiz Carlos Miranda ^ω

Resumo- O objetivo do estudo foi analisar o atual perfil profissional de competências e habilidades exigidas para a função de *controller* nos níveis de diretoria e supervisão, bem como investigar se o perfil deste profissional tem associação ao porte da empresa, a sua origem de capital, a hierarquia do cargo, formação acadêmica e salário ofertado pelo atual mercado de trabalho. Buscou-se identificar os requisitos exigidos pelas empresas contratantes, através dos anúncios de empresas de seleção e recrutamento on line. Foram utilizados 295 anúncios válidos e as informações foram tratadas com análise de conteúdo, e validadas por meio de testes estatísticos não paramétricos qui-quadrado e teste exato de Fisher. O nível de significância mínimo utilizado foi de 10% ($\alpha = 0,10$) o que torna o intervalo de confiança de 90%. Os dados foram organizados em perfil técnico, de gestão e comportamental. Chegou-se à conclusão que o perfil profissional do *controller* no atual mercado de trabalho não estão associadas ao porte da empresa, origem de capital, hierarquia do cargo, formação acadêmica e salário ofertado.

Palavras Chave: perfil profissional controller funções.

Abstract- The objective of the study was to analyze the current profile professional skills and abilities required for a controller in the levels of management and supervision as well as investigate whether the profile of this professional association is the size of the company, their source of capital hierarchy from office, academic and salary offered by the current labor market. It searched to identify the requirements for contractors, through the listings of selection and recruitment companies online. We used 295 valid announcements and information were dealt with content analysis, and validated by means of nonparametric statistics chi-square and Fisher's exact test. The significance level was used 10% ($\alpha = 0.10$) which makes the confidence interval of 90%. The data were organized in Profile technical, managerial and behavioral. The activities of the professional profile of the controller in the current labor market are not associated with company size, source of capital hierarchy of office, educational background and salary offered.

Keywords: professional profile. controller. functions.

Authors ^{α ρ ρ ω}: Universidade Federal De Goiás – UFG.
e-mail: crispim@ufg.br

I. INTRODUÇÃO

A ênfase do nascimento da contabilidade, tanto na literatura quanto na prática, surgiu como um auxílio no gerenciamento dos negócios considerando o contexto que as contas eram para uso exclusivo dos proprietários. Most (1974) destaca que a contabilidade teve sua origem restrita ao uso gerencial, pois, não há na literatura sobre as origens da contabilidade, relatos de demonstrativos financeiros nem pareceres de auditoria, tais informações acompanharam o desenvolvimento da contabilidade e sua regulamentação. A contabilidade visava auxiliar o gestor a interpretar as situações com as quais conviviam e reunir informações para propiciar controles e tomar decisões relativas a eventos futuros, cujo objetivo tem a contabilidade gerencial.

A proposta do estudo foca as habilidades e competências do *controller*, identificar quais tendências ou desempenho tem sido exigido nos dias atuais pelos profissionais que exercem a função de *controller* nas organizações, seja de pequeno, médio ou grande porte. Pois, ainda não há consenso na literatura sobre as funções da controladoria, sendo estas sujeitas à cultura organizacional e adequação às reais necessidades das empresas. O porte e a origem do capital da empresa podem influenciar na atuação do perfil profissional do *controller*, assim sendo, cabe ao profissional de controladoria adaptar suas habilidades e competências ao objetivo da empresa que pretende trabalhar.

Tomando por base a formação do profissional, especialização, relação de liderança com a equipe, conhecimentos técnicos da profissão, habilidades e competência necessárias ao profissional no desempenho adequado de sua função, surge o problema da pesquisa: O perfil profissional do *controller* exigido pelo atual mercado de trabalho tem associação ao porte da empresa, sua origem do capital, a hierarquia do cargo, formação acadêmica e o salário ofertado?

O objetivo geral da pesquisa é analisar se as atividades do atual perfil profissional de competências e

habilidades exigidas pelas empresas contratantes para a função de *controller* estão associadas ao Porte, origem, hierarquia do cargo, formação acadêmica e salário ofertado.

Pela a importância econômica atual e futura, que representa a controladoria na gestão das empresas, por seu auxílio nas decisões e resultados decorrentes, é necessário realizar pesquisas que identifique a função da controladoria nas organizações. Pois, a partir da identificação das funções do *controller* e de suas habilidades e competências exigidas pelo mercado de trabalho haverá preparação apropriada aos interessados em exercer a profissão na função de *controller*.

II. REERENCIAL TEÓRICO

a) Perfil Profissional: uma visão da área de recursos humanos

i. Da definição de competência

O conceito de competência está associado à idéia de agregação de valor e entrega a determinado contexto de forma independente do cargo, isto é, a partir do próprio indivíduo. Essa entrega que a organização espera das pessoas deve estar focada no que é essencial aos objetivos da empresa. A agregação de valor das pessoas, conforme Dutra (2009) é a sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimento da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas no tempo.

David McClelland (1973) foi o primeiro a propor o conceito de competência. O conceito foi ampliado para dar suporte a processos de avaliação e para orientar ações de desenvolvimento profissional. Os autores Le Boterf (1994) e Zarifian (1996) exploraram o conceito de competência associado à idéia de agregação de valor.

Já para Hipólito e Silva (2009) há certa dificuldade para se definir "competência" visto serem múltiplas as interpretações dadas ao termo ao longo dos últimos 30 anos. Essa dificuldade ocorrena medida em que o termo implica comportamento, atitude e gestão da parte dos seres que estão sob julgamento. Durand (1998) instalou um conceito de competência baseado em três dimensões, sendo: conhecimentos, habilidades e atitudes. Dimensões interdependentes na medida em que para a exposição de uma habilidade, se presume que o indivíduo conheça princípios e técnicas específicas.

Autores, como Boyatzis, Stubbs e Taylor (2002), bem como McClelland (1998) defendem que as competências, no mundo do trabalho, dizem respeito a comportamentos que resultem em desempenho superior, podendo-se considerar como competências: conhecimentos aplicados, manifestações das habilidades, capacidade empregada e comportamentos manifestados pelas características pessoais com busca de realização. Esta é a linha a ser usada neste trabalho.

b) O Surgimento da profissão Controller

Para Tung apud Schmidt (2002), a palavra *controller* surgiu em países Como Estados Unidos e Inglaterra. Nesses países, *controller* ou *comptroller* indicava um executivo designado para controlar ou verificar as contas.

Contraopondo a afirmativa de Tung, Ricardino Filho (1999) em sua dissertação, afirma ter evidências que prova a origem da figura do *controller* desde o período medieval, devido as adaptação de antigas práticas utilizadas por Stewards e Baillfs no controle das propriedades rurais. O autor ainda afirma que há evidências suficientes para sustentar que as práticas gerenciais, adotadasna Revolução Industrial, já eram conhecidas e utilizadasna Inglaterra pré-industrial.

Horvath (2006) afirma que a empresa *General Electric Company* em 1892, foi a primeira indústria que, formalmente, instituiu a posição de *controller*, consequência da institucionalização da função da controladoria nas empresas privadas, resultado da industrialização ocorrida nos EUA na metade do século XIX.

c) Principais funções de controladoria

Wilson, Roehl-Anderson e Steven (1999) defendem que o papel do *controller* se expandiu ao papel de um contador para um profissional com ampla gestão e habilidades interpessoais para interagir com outros departamentos, bem como gerir as atividades de grupos que lhe são subordinados. E que podem variar drasticamente conforme o tamanho e complexidade operacional da empresa.

Autores como Mann (1973), Brasmsemann (1980), Welge (1988), Reichmann, Hahn, Almeida, Parisi e Pereira (2005), Peleias (2002), Weber (2004), Kupper (2005), Horvath (2006), Nascimento e Reginato (2007) destacam que planejamento, controle, sistema de informação e avaliação são funções fundamentais do *controller*.

Para Kanitz (1976) a função primordial do *controller* é zelar para que as coisas ocorram bem em termos de resultados finais. E que a atitude do *controller* não pode ser confundida com centralização de poder, poder autocrático, administração rígida, entre outros. E que o *controller* pode ter várias funções, dependendo das dimensões da empresa e da filosofia que orienta seus dirigentes. Desta forma, propõe como funções da controladoria a informação, acompanhamento, avaliação, planejamento, motivação e coordenação.

Heckert e Wilson (1963), Roehl-Anderson e Bragg (2000) defendem que as funções do *controller* evoluíram ao longo do tempo, pois requer não apenas o gerenciamento dos custos e dos departamentos, mas também um profissional que assume tarefas adicionais para trabalhar com outros departamentos e oferecer assessoria para a alta gerência da empresa.

d) *O Controller no Desempenho de suas Funções*

De acordo com as necessidades organizacionais de cada empresa, o profissional em controladoria terá uma atuação equivalente. Dutra (2009) cita diferentes níveis de atuação de um profissional, quanto à abrangência da atuação, sua responsabilidade, o

nível de estruturação das atividades, a relação com o tratamento das informações e seu grau de autonomia e supervisão dentro da empresa. O quadro 1 detalha com base no trabalho de Dutra (2009) a definição das atividades do profissional de controladoria.

Quadro 1 : Variáveis diferenciadoras da atuação do controller

Nível de atuação	Abrangência da atuação	Escopo de responsabilidade	Nível de estruturação das atividades	Tratamento da informação	Autonomia e grau de supervisão
Estratégica	Internacional	Organização	Baixo nível de padronização, estruturação e rotina	Decide / responde	Alto nível de autonomia
	Nacional	Várias unidades de negócio	↑	Participa da decisão	↑
Tática	Regional	Unidade de negócio		Analisa e recomenda	
Operacional	Local	Área	↓	Sistematiza / organiza	↓
		Atividade		Coleta	

Fonte: Adaptado de Dutra (2009)

De acordo com o perfil hierárquico quanto maior o escopo de responsabilidade maior são as atribuições ao grau de impacto causado e sua autonomia junto à organização. O impacto das decisões deve estimular a cooperação entre grupos que realizam diferentes funções.

e) *Pesquisas similares para identificação do perfil profissional*

Vários autores buscaram identificar, ao longo do tempo, quais atribuições estão sob a responsabilidade do controller com o intuito de identificar as necessidades do mercado de trabalho e assim fornecer aos profissionais da área de controladoria um perfil da função.

Libonati *et al* (2000) identificou como funções da controladoria: elaboração de relatórios gerenciais; avaliação das informações e projetos; orçamento e planejamento; controle e acompanhamento; contábil e financeira; coordenação. E as habilidades do controller: conhecimento contábil, financeiro e de auditoria; conhecimento das atividades da empresa e do mercado que empresa atua; e facilidade de comunicação.

Santos *et al* (2005), obteve como resultados: experiência do controller de 3 a 10 anos, com MBA ou

especialização; formação em ciências contábeis, administração e economia; iniciativa, visão econômica, liderança e ética; as principais funções: implantação e supervisão do plano contábil, compilação dos custos de produção e distribuição, preparação, apresentação e supervisão de assuntos referentes a impostos; preparação e interpretação das estatísticas e relatórios para decisão administrativa; foco no orçamento global da empresa; e conhecimento na área fiscal, tributária e contábil.

Achados de Oro *et al* (2006): as empresas que solicitam os profissionais são as de pequeno porte para o nível operacional e gerencial e, as de grande porte para o nível estratégico; as funções são as de análise empresarial e Planejamento, conhecimento ou vivência em US GAAP, Lei Sarbanes Oxley, sistemas ERP JD e SAP, recurso humanos, matemática financeira, e inglês fluente; formação acadêmica com graduação em contabilidade e Administração, com experiência de 5 a 6 anos.

Lunkes *et al* (2009), realizaram pesquisa nos Estados Unidos, Alemanha e Brasil, com base na literatura daqueles respectivos países. O objetivo da pesquisa foi identificar as principais funções da

controladoria, tomando como referência o Financial Executives Institute. O resultado da pesquisa, comum aos três países, foram as funções de: planejamento, controle, elaboração e interpretação de relatórios e alimentação do sistema de informação.

III. METODOLOGIA

a) Amostra e instrumento de coleta de dados

Os elementos de pesquisa foram os anúncios das empresas de seleção e recrutamento *on line*: *Catho*, *Manager*, *Michel Page* e *Rhobert Half*. O foco centrou-se nas vagas relacionadas à controladoria. Utilizou-se para a amostra o método de acessibilidade, de forma aleatória e não probabilística. No que diz respeito ao espaço geográfico pesquisado, a investigação foi efetuada dentro do âmbito de empresas situadas em todo território nacional, sendo contempladas empresas de pequeno, médio e grande porte, não se limitando à origem de capital ou atividade da organização. Foram coletados de janeiro a agosto de 2013 o total de 295 anúncios para a realização deste estudo.

Inicialmente, foi realizada uma pesquisa no site das empresas de seleção e recrutamento *on line* *Catho*, *Manager*, *Robert Half* e *Michel Page*, refinando a busca para anúncios que continham a palavra *controller* ou controladoria no título ou corpo do anúncio.

Os dados coletados foram organizados em seis grupos no intuito de caracterizar a identificação das empresas quanto ao porte, origem, nível hierárquico referente à vaga e faixa salarial; informações sobre a graduação, pós graduação e necessidade de experiência para ocupar a vaga; atividades que

caracterizam o perfil de nível de supervisão; atividades que caracterizam o perfil de gestão ou nível de diretoria; perfil das competências e habilidades do indivíduo que agregam valor ao profissional, definidas como perfil comportamental; e as informações sobre as vantagens e benefícios ofertados aos profissionais.

Para tratar os dados utilizou-se de análise de conteúdo, a qual segundo Cooper & Schindler (2003) trata-se de uma técnica de pesquisa para a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto de uma comunicação.

Foi utilizada a análise de contingência associando duas variáveis dispostas em linhas e colunas a qual evidencia uma variável em linha e outra variável em colunas. Por meio dos testes estatísticos não paramétricos qui-quadrado e teste exato de Fisher as variáveis foram analisadas quanto sua independência. O nível de significância mínimo utilizado foi de 10% ($\alpha = 0, 10$) o que torna o intervalo de confiança de 90%.

Os dados foram identificados e organizados com auxílio da planilha eletrônica *Microsoft Office Excel* 2012. Já a análise descritiva e estatística foi realizada com o auxílio do software *Statistical Package of The Social Sciences* (SPSS), versão 19.0.

IV. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Quanto à identificação das empresas contratantes segue:

Porte: O porte das empresas foi identificado no próprio anúncio. As empresas de médio e grande porte correspondem a 42% e 40% das vagas, respectivamente conforme a tabela 1.

Tabela 1 : Porte das empresas contratantes

Porte das empresas	Frequência	%	% válido	% acumulado
Pequeno	50	16,9	18,1	18,1
Médio	116	39,3	42,0	60,1
Grande	110	37,3	39,9	100,0
Total	276	93,6	100,0	
Não declarado	19	6,4		
Total	295	100%		

Desconsiderando 6% que não declarou a atividade, o percentual válido dentre as que identificaram as empresas de pequeno porte correspondem a 18% dos anúncios.

Origem da Empresa: Considerando pesquisas anteriores, as empresas nacionais estão utilizando funções antes consideradas de empresas de origem estrangeira, conforme apresentado na tabela 2.

Tabela 2 : Origem das empresas contratantes

Origem das empresas	Frequência	%	% válido	% acumulado
Nacional	152	51,5	55,9	55,9
Multinacional	120	40,7	44,1	100,0
Total	272	92,2	100,0	
Não Mencionado	23	7,8		
Total	295	100%		

Tal situação se verifica pelo percentual de empresas nacionais buscando profissionais de controladoria, 56% do percentual válido de empresas nacional e 44% com origem de capital estrangeiro, as multinacionais.

Hierarquia da Função: Para os cargos referente à diretoria (gerência ou chefia) a oferta corresponde a 59% das vagas, e 41% para os cargos relativos a supervisão (encarregado ou assistente). Para o primeiro cargo, o nível de atuação é estratégica e com abrangência total na empresa e possui alto nível de

autonomia. Já para o segundo cargo, o nível de atuação é planejamento tático ou operacional, com abrangência parcial na empresa e com baixo grau de autonomia.

Faixa Salarial: 50% dos anúncios não continham informação relativa a valores salariais identificando apenas que o salário é um item a combinar, no entanto, a faixa salarial com maior percentual válido, diante dos que informam, é para salário acima de R\$ 8.000,00, conforme tabela 3.

Tabela 3 : Faixa salarial divulgada nos anúncios

Salário informado nos anúncios	Frequência	%	% válido	% acumulado
Até R\$ 4.000,00	35	11,9	23,8	23,8
De R\$ 4.001,00 à R\$ 8.000,00	39	13,2	26,5	43,5
Acima de R\$ 8.000,00	73	24,7	49,7	50,3
Total informado	147	49,8	100,0	100,0
A combinar	148	50,2		
Total não informado	148	50,2		

Do percentual válido informado 24% das empresas pagam salário até R\$ 4.000,00, 26% pagam entre R\$ 4.000 a R\$ 8.000 e 50% pagam acima de R\$ 8.000,00 aos profissionais de controladoria. Já quanto à hierarquia do cargo, os anúncios para profissionais com cargo de diretoria, tem maior percentual nos valores acima de R\$ 8.000,00 que os anúncios para cargos de supervisão.

Formação Requisitada: O atual mercado de trabalho busca profissionais ligados à gestão e aos negócios. Esses profissionais podem ser contadores, administradores, economistas entre outros. A tabela 4 evidencia quais profissionais são os mais requisitados para a controladoria.

Tabela 4 : Formação dos profissionais de controladoria

Formação	Frequência	%	% válido	% acumulado
Contabilidade e afins	122	41,4%	56,7%	56,7%
Contabilidade	69	23,4%	32,1%	88,8%
Administração	12	4,1%	5,6%	94,4%
Engenharia	9	3,1%	4,2%	98,6%
Outros	3	1,0%	1,4%	100%
Total	215	72,9%	100%	
Não mencionado	80	27,1%		
Total	295	100,0%		

Predomina a procura por profissionais formados em contabilidade e áreas afins, administração e economia, com 57% do percentual válido. Há uma procura significativa por profissionais com formação apenas em contabilidade o que corresponde 32% do percentual válido. Os profissionais com formação em contabilidade, contabilidade e afins somam 89% do total válido dos anúncios.

Pós Graduação: Predominantemente, a formação dos profissionais de controladoria para o requisito pós graduação correspondeu a especialização (*lato-sensu*) com 37% constante nos anúncios analisados e 63% das vagas analisadas através dos anúncios não mencionavam nenhum tipo de pós graduação. Para a pós graduação *Stricto Sensu*, mestrado e doutorado, não houve nenhuma menção nos anúncios.

Área de especialização: A área de especialização mais solicitada pelas empresas contratantes foi em controladoria, seguida de gestão de negócios e finanças. 67% do total dos anúncios apenas evidenciaram que um profissional com pós graduação é uma vantagem ou diferencial para contratação.

Das empresas contratantes que especificam a pós graduação como requisito necessário à contratação, 28% delas paga acima de R\$ 8.000,00 mensais. Já as empresas que não identificam a necessidade de profissionais com pós graduação (23%) pagam acima de R\$ 8.000,00. Esse fato demonstra que profissionais com especialização tendem a obter melhores salários, pois 61% da necessidade em pós graduação é para os cargos de diretoria ou chefia e 39% para os cargos de supervisão ou assistente.

a) Descrição E Análise do Perfil Técnico

Na análise dos anúncios, foram identificadas 13 atividades: classificação das contas; conciliação de contas; elaboração das demonstrações contábeis; legislação tributária; legislação societária; rotinas contábeis; rotinas financeiras; rotinas para exigências burocráticas legais; sistemas de informação; estatística; consolidação das demonstrações contábeis; uso de planilhas eletrônicas e sistemas integrados; e normas internacionais de contabilidade.

Tabela 5 : Resumo da associação das atividades do perfil com as variáveis

% Anúncio	Atividades	Porte	Origem	Hierarquia	Formação	Faixa Salarial
52%	Rotinas financeiras	*		*	*	
50%	Legislação societária			#	*	
49%	Legislação tributária / rotinas fiscais	*		#		
49%	Rotinas contábeis			*		
42%	Elaboração Demonstrações Contábeis	*	#	*		
41%	Sistemas de informação			*		#
40%	Normas internacionais	*	*	*	#	*
33%	Uso de planilhas / sistemas integrados		#	*		
26%	Rotinas exigências burocráticas legais		*	*		
13%	Estatística			*		
13%	Consolidação das demonstrações		*			*
10%	Conciliação			#		
8%	Classificação das contas					
-	Total	31%	38%	84%	23%	23%

Para as colunas assinaladas o símbolo * representa grau de significância de até 5%. Para # o grau de significância entre 5% e 10%

A composição das atividades do perfil técnico, conforme tabelas a seguir, trazem ao leitor uma síntese das atividades requeridas ao perfil em relação ao porte da empresa, origem de capital, hierarquia da função, formação do profissional e faixa salarial. Das atividades ou tarefas que correspondem ao perfil técnico as menos requisitadas foram classificação das contas, conciliação, consolidação das demonstrações contábeis e estatística. Já as mais solicitadas foram conhecimento em rotinas financeiras, legislação societária, legislação tributária e rotinas contábeis, como vemos na tabela 5.

A tabela 6 traz um resumo da associação das atividades com as variáveis analisadas. A hierarquia dos cargos está associada com as atividades do perfil técnico em maior grau que as demais variáveis testadas. Há associação estatisticamente significativa em onze das treze atividades do perfil técnico com a variável hierarquia do cargo. O porte das empresas e a origem de capital não estão associados ao perfil técnico, mas esta associação ocorre através da hierarquia do cargo.

Ao analisar a tabela 6, observa-se que há associação entre as atividades do perfil técnico e a

hierarquia do cargo com predominância para os cargos de diretoria, pois 84% das atividades do perfil estão associadas. Quanto ao porte, origem, formação

acadêmica e faixa salarial não há associação, pois apenas algumas atividades se associam às variáveis e o percentual representado é inferior a 50%.

Tabela 6 : Resumo da associação das atividades do perfil técnico

% Anúncios	Atividades	Porte	Origem	Hierarquia	Formação	Faixa Salarial
	Classificação das contas					
	Conciliação			#		
	Elaboração Demonstrações Contábeis	*	#	*		
	Legislação tributária / rotinas fiscais	*		#		
	Legislação societária			#	*	
	Rotinas contábeis			*		
	Rotinas financeiras	*		*	*	
	Rotinas exigências burocráticas legais		*	*		
	Sistemas de informação			*		#
	Estatística			*		
	Consolidação das demonstrações		*			*
	Uso de planilhas / sistemas integrados		#	*		
	Normas internacionais	*	*	*	#	*
	Total	31%	38%	84%	23%	23%

b) Descrição e análise do Perfil de Gestão

O perfil de gestão envolve atividades cujas funções e responsabilidades identificam um profissional que participa das decisões da empresa, seja através de

informações ou assessoria aos gestores da empresa. A tabela 7 apresenta os percentuais de cada atividade, ou seja, quanto cada atividade foi requisitada em percentual, e sua posição ordinal.

Tabela 7 : Ordem decrescente das atividades requisitadas pelo perfil de gestão

ATIVIDADES	%	ATIVIDADES	%	ATIVIDADES	%
Relatórios	76	Estudo dirigido e Projetos	55	Conhecimento Diversos	18
Controle	71	Controle Interno	55	Governança Corporativa	17
Custos	68	Assessoria	35		
Orçamento	67	Avaliação Desempenho	33		
Análise Financeira	65	Fluxo de Caixa	30		
Análise Contábil	65	Indicadores	27		
Planejamento	63	Auditoria	19		

Das dezesseis atividades do perfil de gestão apenas cinco estão associadas à faixa salarial, o que representa 31% do perfil, de acordo com esse

percentual pode-se afirmar que o perfil de gestão não está associado ao salário do profissional de controladoria.

Tabela 8 : Associação das atividades do perfil de gestão

Atividades	Porte	Origem	Hierarquia	Formação	Faixa Salarial	Total
Análise Financeira	*		*	*	*	4
Análise Contábil	*	*	#	#	#	5
Planejamento	*	*		*	*	4
Controle		*		*	*	3
Custos						-
Fluxo de Caixa			*			1

Relatórios	#	*		*		3
Avaliação de Desempenho			*			1
Orçamento						-
Estudos Dirigidos e Projetos		*			*	2
Controle Interno						-
Assessoria			*			1
Indicadores	#	*		#		3
Governança Corporativa – SOX		*	*			2
Auditoria			*			1
Conhecimentos Diversos		*	*			2
Total	31%	50%	50%	38%	31%	32

As atividades do perfil de gestão não estão associadas ao porte da empresa por esta apresentar apenas 31%, a formação acadêmica com 38% e o salário com 31% de atividades associadas. Já a origem da empresa e a hierarquia do cargo por conter 50% das atividades associadas e indicar predominância em empresas multinacionais e cargos de supervisor, respectivamente, não podem ser consideradas associação do perfil e apenas de algumas atividades.

c) Descrição e análise do Perfil Comportamental

Aproximadamente 20% do total de empresas contratantes evidenciam nos anúncios o perfil comportamental desejado de seus profissionais para a controladoria. Dentre as competências mais solicitadas pelo perfil comportamental, a gestão de pessoas foi a mais observada com 37% do total dos anúncios, em

seguida a importância ao trabalho em equipe com 35%, liderança com 34%, visão de mercado com 33%, proatividade com 30% e visão empresarial com 26%. As menos requisitadas foram motivação em 8% das vagas, equilíbrio emocional com 5% e um profissional paciente com 3%.

Um fato curioso acerca das competências de equilíbrio emocional e paciência, quando analisadas em relação à formação desejada dos profissionais, a graduação exclusiva em contabilidade obteve o maior percentual comparada às outras competências: 56% e 50%, respectivamente.

A tabela 9 informa a síntese da associação das atividades do perfil comportamental com o porte da empresa, a origem do capital, a hierarquia do cargo, a formação do profissional e o salário oferecido.

Tabela 9 : Atividades do perfil comportamental

Atividades	Porte	Origem	Hierarquia	Formação	Salário	Total
Liderança	*	*	*		*	4
Trabalho em equipe		#			*	2
Proatividade	*		*		#	3
Trabalhar sob pressão	*		*			2
Comunicação oral	*		*			2
Equilíbrio emocional	*			*		2
Gestão de pessoas	*				*	2
Visão global	*	#	*		*	4
Comprometimento	*		*			2
Visão empresarial	*		*		*	3
Motivação			#			1
Enfrentar desafios	*		*		*	3
Flexibilidade	*		*		*	3
Paciente			#			1
Total	79%	21%	79%	7%	57%	34

As atividades do perfil comportamental não estão associadas à origem do capital da empresa e à formação acadêmica do profissional, pois representam 21% e 7%, respectivamente. No então, observa-se que o porte da empresa e a hierarquia do cargo estão associados a 79% das atividades do perfil comportamental e o salário oferecido está associado a 57% das atividades. Logo, pode-se afirmar que o perfil comportamental tem associação estatística significativa com o porte da empresa, a hierarquia do cargo e o salário oferecido.

d) Descrição e Análise dos Benefícios

Este estudo identificou nos anúncios analisados 13 (treze) benefícios oferecidos pelas empresas contratantes. Dentre eles, os cinco mais ofertados foram assistência médica 43%, alimentação (ticket ou refeitório) 36%, transporte 34%, assistência odontológica 29%, seguro de vida 25%, participação nos lucros 15,6%, Farmácia 11,5% e 21,4% para cursos, combustível, previdência privada, creche e carro da empresa.

Analisando a relação dos benefícios com a remuneração, constatou-se que das vagas que oferecem carro da empresa a seus funcionários todas pagam salário acima de R\$ 8.000,00 e deste total 57% das empresas são de grande porte, 29% de médio porte e 14% de pequeno porte. Já com combustível, apenas 25% das empresas oferecem combustível aos

seus funcionários sendo que deste total quem oferece o maior percentual são as empresas de médio porte correspondendo a 44%, as grandes representam 19% e as empresas de pequeno porte correspondendo a 37%. Quanto à formação 57% são para formados em apenas em contabilidade, conforme observa-se na tabela 10.

Tabela 10 : Relação entre os benefícios e a remuneração oferecida

Benefícios	% Acima de R\$ 8.000,00	Benefícios	% Acima de R\$ 8.000,00
Carro da empresa	100,0	Seguro de vida	21,6
Creche	71,4	Assistência médica	20,2
Previdência privada	54,5	Farmácia	20,0
Celular	32,4	Transporte	19,8
Cursos/estudos	31,8	Assistência Odontológica	18,6
Participação nos lucros	26,1	Alimentação	18,2
Combustível	24,7		

Quando associado os benefícios oferecidos pelas empresas contratantes com o porte da empresa houve associação em apenas dois benefícios: convênio farmácia com significância de 3,2% e combustível com

significância de 6,6%. Logo, com base na tabela 11 pode-se afirmar que nas empresas de médio porte o convênio com farmácia predomina nas empresas de médio porte.

Tabela 11 : Resultado análise da associação dos benefícios oferecidos x porte das empresas

Benefícios Oferecidos	Porte			Teste Qui-quadrado de Pearson N= 276		
	Pequeno 50 anúncios	Médio 116 anúncios	Grande 110 anúncios	χ^2	α	Signif. ¹
Assistência médica	52%	41%	44%	1,595	0,450	
Assistência Odontológica	38%	28%	27%	2,207	0,332	
Farmácia	6%	20%	11%	6,886	0,032	*
Alimentação	56%	46%	44%	1,970	0,373	
Seguro de vida	22%	26%	26%	0,372	0,830	
Transporte	46%	34%	31%	3,473	0,176	
Cursos/estudos	10%	8%	7%	0,361	0,835	
Participação nos lucros	12%	17%	17%	0,829	0,661	
Creche	-	4%	2%	3,008	0,222	
Previdência privada	2%	4%	4%	0,637	0,727	
Carro da empresa	2%	2%	4%	0,906	0,636	
Celular	18%	14%	8%	3,470	0,176	
Combustível	12%	6%	3%	5,433	0,066	#

¹Para esta coluna assinalam-se as associações significativas. O símbolo * representa grau de significância de até 5%. E # entre 5% e 10%.

Quanto ao combustível, de acordo com os testes, prevalecem as empresas de pequeno porte o que de certa forma surpreende, pois a expectativa é que as empresas de médio porte oferecessem combustível em maior quantidade que as pequenas.

Com base nos resultados dos testes pode-se afirmar que os benefícios oferecidos aos profissionais de controladoria não tem associação ao porte da empresa contratante, pois apenas 15% dos benefícios estão associados.

Já a tabela 12 demonstra que do total de treze benefícios houve associação com a origem da empresa em seis, sendo: assistência odontológica (4,8%), seguro de vida (9,9%), patrocínio de cursos ou estudos (4,5%), participação nos lucros (1%), previdência privada (0,2%) e carro da empresa (3%). Apenas 46% dos benefícios mantêm associação com a origem do

capital, logo pode-se afirmar que não há associação entre os benefícios oferecidos pelas empresas e a discriminação da origem de seu capital. Apesar de haver maior percentual de benefícios oferecidos nas empresas multinacionais essa diferença não é explicada estatisticamente.

Tabela 12 : Resultado da análise da associação benefícios oferecidos x origem das empresas

Benefícios Oferecidos	Origem		Testes Estatísticos N = 272				Signif ¹ .
	Nacional 152 anúncios	Multinacional 120 anúncios	Qui-quadrado de Pearson		Exato de Fisher		
			χ^2	α	Exato de Fisher	α	
Assistência médica	42%	48%	1,052	0,305	0,328	0,183	
Assistência Odontológica	25%	35%	3,230	0,072	0,082	0,048	*
Farmácia	14%	13%	0,073	0,788	0,861	0,465	
Alimentação	48%	47%	0,050	0,824	0,903	0,460	
Seguro de vida	22%	30%	2,043	0,153	0,165	0,099	#
Transporte	38%	32%	1,237	0,266	0,307	0,162	
Cursos/estudos	5%	12%	3,599	0,054	0,72	0,045	*
Participação nos lucros	11%	22%	6,333	0,012	0,013	0,010	*
Creche	2%	3%	0,494	0,482	0,703	0,372	
Previdência privada	1%	8%	10,180	0,001	0,003	0,002	*
Carro da empresa	1%	5%	5,043	0,025	0,046	0,030	*
Celular	11%	14%	0,545	0,460	0,467	0,289	
Combustível	5%	7%	0,239	0,625	0,796	0,406	

¹Para esta coluna assinalam-se as associações significativas. O símbolo * representa grau de significância de até 5%. E # entre 5% e 10%.

Quanto a associação entre os benefícios oferecidos e a formação acadêmica do profissional, apenas quatro benefícios estão associados à formação acadêmica do profissional de controladoria o que representa 31% dos benefícios. Com isso, pode-se afirmar que não há associação entre os benefícios oferecidos e a formação do profissional.

Entretanto, analisando a associação dos benefícios em relação a faixa salarial ofertada, constatou-se que há predominância na associação entre a faixa R\$ 4.000,00 e R\$ 8.000,00, porém não foi observado essa ocorrência nas demais faixas salariais ofertadas.

Já quanto aos benefícios em relação a hierarquia do cargo, dos treze benefícios, oito estão

associados com representação em 62%, conforme demonstrado na tabela 13 a seguir:

Tabela 13 : Análise da associação dos benefícios oferecidos com a hierarquia do cargo

Benefícios Oferecidos	Hierarquia/cargos		Testes Estatísticos N = 295				Sig ¹
	Diretor 173 anúncios	Supervisor 122 anúncios	Qui-quadrado	de	Exato	de	
			Pearson		Fisher		
			χ^2	α	Exato de Fisher	α	
Assistência médica	55%	28%	21,266	0	0	0	*
Assistência Odontológica	35%	21%	6,193	0,013	0,014	0,009	*
Farmácia	14%	12%	0,284	0,594	0,730	0,362	
Alimentação	56%	32%	15,592	0	0	0	*
Seguro de vida	32%	14%	11,8141	0,001	0,001	0	*
Transporte	41%	25%	8,599	0,003	0,004	0,002	*
Cursos/estudos	10%	4%	3,402	0,065	0,074	0,050	*
Participação nos lucros	18%	11%	2,680	0,102	0,107	0,069	#
Creche	2%	2%	0,007	0,935	1,000	0,611	
Previdência privada	4%	3%	0,117	0,732	1,000	0,495	
Carro da empresa	2%	3%	0,737	0,391	0,453	0,315	
Celular	17%	4%	11,254	0,001	0,001	0	*
Combustível	6%	4%	0,712	0,399	0,477	0,284	

¹Para esta coluna assinalam-se as associações significativas. O símbolo * representa grau de significância de até 5%. E # entre 5% e 10%.

Portanto, pode-se afirmar que os benefícios oferecidos pelas empresas contratantes estão associados à hierarquia do cargo. Logo, os cargos de diretoria oferecem maiores benefícios em relação aos cargos de supervisão.

V. CONCLUSÃO

Este estudo buscou investigar o perfil profissional do controller exigido pelo atual mercado de trabalho quanto à associação do perfil ao porte da empresa e a sua origem de capital. Quanto às atribuições dos profissionais de controladoria, o resultado da pesquisa identificou as atividades mais solicitadas em cada perfil e os benefícios mais oferecidos:

- Perfil técnico – rotinas financeiras, legislação societária e tributária, rotinas contábeis, elaboração das demonstrações contábeis, sistemas de informação e normas internacionais;
- Perfil de gestão – relatórios, controle, custos, orçamento, análise financeira e contábil, planejamento, estudos e projetos dirigidos e controle interno;
- Perfil comportamental – gestão de pessoas, trabalho em equipe, liderança, visão global, proatividade, comunicação oral e flexibilidade;
- Benefícios – assistência médica, alimentação, transporte, assistência odontológica, seguro de vida, e participação nos lucros.

A tabela 14 apresenta uma síntese das atividades com associação significativa de cada perfil. Para fim dessa análise foi considerado perfil com associação significativa o que obtiver acima de 50% de atividades associadas.

Tabela 14 : Identificação da associação estatisticamente significante perfis e benefícios

Variáveis	% de associação significativa estatisticamente			
	Técnico	Gestão	Comportamental	Benefícios
Porte	31%	31%	79%	15%
Origem	38%	50%	21%	46%
Hierarquia	84%	50%	79%	62%
Formação	23%	38%	7%	31%
Salário	23%	31%	57%	46%

De acordo com os dados acima pode-se afirmar que o apenas o perfil comportamental está associado estatisticamente com o porte da empresa predominando as empresas de médio porte. A origem do capital das empresas contratantes está não está associada ao perfil de gestão por haver apenas 50% de atividades associadas ao perfil o qual predomina a preferência pelas empresas multinacionais. Quanto a hierarquia do cargo, está associada ao perfil técnico e comportamental assim como aos benefícios. Quanto ao perfil técnico há predominância aos cargos de diretoria, no perfil comportamental a predominância é para os cargos de supervisor e quanto aos benefícios os cargos de diretoria recebem benefícios em maior proporção. Em relação ao perfil de gestão não há associação, no entanto entre as atividades associadas a predominância é para cargos de supervisor. Já a formação acadêmica do profissional de controladoria não está associada a nenhum perfil, o que expressa a multidisciplinaridade da profissão, pois não há homogeneidade quanto a uma formação em específico. A procura maior ocorre para profissionais formados em contabilidade e áreas afins, no entanto essa procura não tem associação estatística quanto aos perfis. Por fim, o salário tem associação apenas com o perfil comportamental o qual a faixa salarial com maior oferta é para salários a partir de R\$ 8.000,00.

Apesar de haver estatisticamente associação significativa no perfil técnico quanto à hierarquia; no perfil comportamental quanto ao porte, hierarquia e salário; e os benefícios também quanto à hierarquia não se pode afirmar que a soma dos três perfis juntamente com os benefícios, o que forma o perfil do *controller*, tenha associação estatística significativa com o porte da empresa, a origem do capital, a hierarquia do cargo, a formação acadêmica e o salário.

Portanto, conclui-se que o perfil do controller exigido pelo atual mercado de trabalho não tem associação ao porte da empresa e a sua origem do capital, a hierarquia do cargo, a formação acadêmica do profissional e o salário oferecido apesar de ter apresentado estatisticamente associação significativa de alguns perfis referentes às variáveis conforme tabelas de associação apresentado na análise dos resultados.

VI. LIMITAÇÃO DO ESTUDO

Uma limitação encontrada no estudo foi o fato de não ter a disponibilidade em número considerado de empresas para realizar a coleta desses dados de forma individual e diretamente *in loco*. Há uma resistência por parte das empresas em fornecer informações presenciais ou mesmo por e-mail, o que pode ser justificado pela dinâmica e competição entre as empresas que torna o tempo cada vez mais precioso. Portanto, esse estudo concentrou-se nos anúncios disponíveis e qualificáveis para a análise dos dados. Contudo, outra limitação existente no estudo é o fato de cada empresa valorar o *controller* conforme sua realidade e necessidade, havendo diferentes perfis de atuação conforme a cultura organizacional da empresa. Como sugestão para futura pesquisa identificar o perfil do *controller* através das necessidades das empresas com os dados coletados diretamente com o gestor da empresa visando captar a necessidade ou expectativa de cada gestor e em sua respectiva atividade e porte de empresa.

REFERENCES RÉFÉRENCES REFERENCIAS

- 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 *controller* ship. 3. ed. Howewood, 1973.
- NTHONY. Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. Sistemas de controle gerencial. São Paulo: Atlas, 2006.
- BEUREN, Ilse M. O papel da Controladoria no processo de Gestão. In: Paulo Schmidt. Controladoria: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookmann, p.15-38, 2002.
- BOYATZIS, R. E., STUBBS, E. C., & TAYLOR, S. N. (2002). Learning cognitive and emotional intelligence competencies through graduate management education. *Academy of Management Learning and Education*, 1(2), 150-162.
- BRAMSEMANN, Reiner. Handbuch controlling: methoden und techniken. 2. ed. Auflage, München, 1980.
- CALLIJURI, Monica Sionara Schpallir; SANTOS, Neusa Maria Bastos F. e SANTOS, Roberto Fernandes dos. Perfil do *controller* no contexto

- organizacional atual brasileiro. Publicado no IX Congresso Internacional de Custos - Florianópolis, SC, Brasil, 28 a 30 de novembro de 2005.
8. CANECA, Roberta Lira. Oferta e procura de serviços contábeis: um estudo comparativo das percepções dos empresários e contadores / Roberta Lira Caneca. Dissertação Mestrado - UFPE. Recife, 2008.
 9. CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. 6 ed. São Paulo. Atlas, 2000.
 10. CORRÊA, J. S. O. O exercício do poder na administração. Rio de Janeiro: Documentário, 1977.
 11. DANIEL, Marilde Maia; VESCO, Delci Grapegia das e TARIFA, Marcelo resquetti. Estudo do perfil, conhecimento, papel e atuação do *controller* nas cooperativas agropecuárias do Estado do Parana.
 12. DINIZ, Bruno Vieira e LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Poder e Influência Interpessoal nas Organizações. 2005 – Publicado na Facepe Pesquisa – v.8 n.1.
 13. DURAND, T. Forms of incompetence. In: FOURTH INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE-BASED MANAGEMENT, 1998, Oslo. Proceedings. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.
 14. DUTRA, J.S., HIPÓLITO, A. M., SILVA, C.M. Gestão de pessoas por competência: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. Revista de Administração Contemporânea. V.4, n1 jan-abril.2009 pag. 161-176.
 15. FAVERO, H. L. et al. Contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1997.
 16. GUIMARÃES, Paulo Cezar. Identificação do perfil profissiográfico do profissional de contabilidade requerido pelas empresas através de ofertas de empregos na região metropolitana de São Paulo. Dissertação de Mestrado, 2005.
 17. HECKERT, J.B.; WILLSON, James D. *Controllership*. New York: Ronald Press Co, 1963.
 18. HILLMAN, James. Tipos de poder: Um guia para o uso inteligente do poder nos negócios. São Paulo. Ed Cultura, 2001.
 19. HORNGREN, Charles T.; SUNDEM Gary L., STRATTON, William O. Contabilidade Gerencial. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2004.
 20. HORNGREN, Charles T.; SUNDEM, Gary L; STRATTON, William O. Introduction to Management Accounting. 17^a edition. New Jersey: Prentice Hall, 1999.
 21. HORVÀTH, Péter. Controlling. 10. ed. München: Verlag Vahlen, 2006.
 22. BRANDÃO, Hugo Pena, ZIMMER, Marco Vinício, PEREIRA, Carolina Guarçoni, MARQUES, Fernanda, COSTA, Helder Viana, CARBONE, Pedro Paulo e ALMADA, Valéria Ferreira de. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus. Revista da Administração Pública – 42(5):875-98, Set/Out. 2008 RAP/RJ.
 23. IUDÍCIBUS, S. Contabilidade Gerencial. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1978.
 24. JACKSON, J. H. The comptroller: his function and organization. Cambridge: Mass, 1949.
 25. LIBONATI, Jerônimo José; WANDERLEY, C. A e MEIRA, J.M. Um estudo exploratório sobre a Unidade Administrativa: Controladoria. Publicado no XVI Congresso Brasileiro de Contabilidade, Goiania-GO, 2000.
 26. KANITZ, S. C. Controladoria: teoria e estudos de casos. São Paul: Pioneira, 1976.
 27. KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. Psicologia social das organizações. São Paulo: Atlas, 1978.
 28. KÜPPER, Peter. Controlling: konzeption, aufgaben und instrumente. 4. ed. Auflage. Berlin: MSG, 2005.
 29. LACOMBE, Francisco. Recursos Humanos: Princípios e Tendências. ed. Saraiva. São Paulo, 2007.
 30. LE BOTERF, Guy. Desenvolvendo a competência dos profissionais. Tradução de Libonati, Jeronymo José. Modelo de avaliação de desempenho por resultado da área de LUNKES, Rogério João; SCHNORRENBARGER, Darci; GASPARETTO, Valdirene e VICENTE, Ernesto Fernando Rodrigues: considerações sobre as funções da controladoria nos Estados Unidos, Alemanha e Brasil: Revista Universo Contábil, ISSN 1809-3337 - FURB, v. 5, n.4, p. 63-75, out./dez., 2009.
 31. MANN, R. Die práxis des controlling. München, 1973.
 32. MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. São Paulo: Atlas, 2007.
 33. MCCLELLAND, D. Identifying Competencies With Behavioral-Event Interviews. American Psychological Society, vol. 9, n. 5, September, 1998 McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14.
 34. MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. Controladoria. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
 35. MOST, Kenneth. Accounting Theory. Grid Publishing, Inc s ed. 1974.
 36. NASCIMENTO, Auster M.; REGINATO, Luciane. Controladoria: um enfoque eficácia organizacional. São Paulo: Atlas, 2007.
 37. OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. Controladoria Estratégica. 5^o ed. São Paulo: Atlas, 2009.
 38. ORO, Ieda Margaret; CARPES, Antonio Maria da silva; DITTADI, jadir Roberto e BENOIT, Alessandro

- dias. O perfil do profissional de controladoria sob a ótica do mercado de trabalho brasileiro, 2006.
39. PADOVEZE, Clóvis L. Contabilidade Gerencial: Um enfoque em sistema de informação contábil. 7ª ed. 2010. São Paulo: Atlas 2010
 40. PETERS, Marcos, R.S. Controladoria Internacional. São Paulo: DVS Editora, 2004.
 41. REVISTA VOCÊ S.A. O Financeiro é o porta voz. Edição 151, janeiro 2011.
 42. RICARDINO FILHO, A.A. Do steward ao *controller*, quase mil anos de management accounting: o enfoque anglo-americano. Dissertação (mestrado). FEA-USP. São Paulo, 1999.
 43. ROBBINS, S. P. Comportamento organizacional. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
 44. ROEL-ANDERSON, Janice M.; BRAGG, Steven M. The Controller's Function: the work of the managerial accountant. 2th ed. New York: John Wiley & Sons., 2000.
 45. SANTOS, Roberto V. Controladoria: uma introdução ao sistema de gestão econômica Gecon. São Paulo: Saraiva, 2005.
 46. _____, CASTELLANO, Ana Cristina F.; BONACIM, Carlos A. Grispan e SILVA, Lucileni Roberto Vatan. O papel do *controller* em empresas de grande porte X Congresso Internacional de Custos – Florianópolis, SC, Brasil - 28 a 30 de novembro de 2005.
 47. SCHMIDT, Paulo (Org). Controladoria: agregando valor a empresa. Porto ALEGRE: Bookman/Artmed, 2002.
 48. SIQUEIRA e SOLTELINHO, José Ricardo Maia e Wagner. O Profissional de Controladoria no Mercado Brasileiro - Do Surgimento da Profissão aos Dias Atuais. Publicado na Revista Contabilidade & Finanças FIPECAFI - FEA - USP, São Paulo, FIPECAFI, v.16, n. 27, p. 66 - 77, setembro/dezembro 2001.
 49. SPARROW, P. R., & BOGNANNO, M. (1994). Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. In C. Mabey & P. Iles (Orgs.). *Managing Learning* (pp. 57-69). London: Routledge.
 50. STERN, Gary M: The cutting edge of financial information technology. *Controller* magazine, September 1996 (17-19).
 51. TUNG, Nguyen H. Controladoria financeira das empresas: uma abordagem prática. 8. ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1974.
 52. WEBER, Jürgen. Einführung in das controlling. 10. ed. Nördlingen: Schäffer Poeschel, 2004.
 53. WEBER, M.; COHN, G. (Orgs.). Max Weber: Sociologia. 2. ed. São Paulo: Ática, 1982.
 54. _____. Tradução de MORÃO, Arthur. Um estudo sociológico. 1922, PP. 1-12 publicado por nos Preußischen Jahrbücher, Vol. CLXXXVII.
 55. WILSON, James D.; Roehl-Anderson, Janice; Bragg, Steven M. Controllershship: The work of the managerial accounting. 6th ed. New York: John Wiley & Sons, 1999.
 56. WOOD JR., Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. Remuneração Estratégica: A Nova Vantagem Competitiva. São Paulo: Atlas, 2004.
 57. WOODRUFFE, C. (1991). Competent by any other name. *Personnel Management*, 23(9) 30-33.
 58. YOSHITAKE, M. Manual de Controladoria Financeira. São Paulo: IOB, 1984.
 59. ZARIFIAN, P.A. Gestão da e pela Competência – Centro Internacional para Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia – Rio de Janeiro, 1996.