O Perfil Profissional Do Controller E as Funções

Gilberto Crispim Da Silva¹

¹ Universidade Federal De GoiAs - UFG

Received: 16 December 2013 Accepted: 3 January 2014 Published: 15 January 2014

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

Index terms— professional profile. controller. functions.

1 Introdução

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 A 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.

3 METODOLOGIA A) AMOSTRA E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

2 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 ocorre medida em que o termo implica comportamento, atitude e gestão da parte dos seres que estão sob julgamento. Durand (1998)

3 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 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. 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. 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.

104 4 a) Descrição E Análise do Perfil Técnico

105 Na análise dos anúncios, foram identificadas 13 atividades: classificação das contas; conciliação de contas;
106 elaboração das demonstrações contábeis; legislação tributária; legislação societária; rotinas contábeis; rotinas
107 financeiras; rotinas para exigências burocráticas legais; sistemas de informação; estatística; consolidação
108 das demonstrações contábeis; uso de planilhas eletrônicas e sistemas integrados; e normas internacionais de
109 contabilidade. A composição das atividades do perfil técnico, conforme tabelas a seguir, trazem ao leitor uma
110 síntese das atividades requeridas ao perfil em relação ao porte da empresa, origem de capital, hierarquia da
111 função, formação do profissional e faixa salarial. Das atividades ou tarefas que correspondem ao perfil técnico
112 as menos requisitadas foram classificação das contas, conciliação, consolidação das demonstrações contábeis e
113 estatística. Já as mais solicitadas foram conhecimento em rotinas financeiras, legislação societária, legislação
114 tributária e rotinas contábeis, como vemos na tabela 5.

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

120 Ao analisar a tabela 6, observa-se que há associação entre as atividades do perfil técnico e a hierarquia do cargo
121 com predominância para os cargos de diretoria, pois 84% das atividades do perfil estão associadas. Quanto ao
122 porte, origem, formação acadêmica e faixa salarial não há associação, pois apenas algumas atividades se associam
123 às variáveis e o percentual representado é inferior a 50%. As atividades do perfil de gestão não estão associadas
124 ao porte da empresa por esta apresentar apenas 31%, a formação acadêmica com 38% e o salário com 31% de
125 atividades associadas. Já a origem da empresa e a hierarquia do cargo por conter 50% das atividades associadas
126 e indicar predominância em empresas multinacionais e cargos de supervisor, respectivamente, não podem ser
127 consideradas associação do perfil e apenas de algumas atividades.

128 5 c) Descrição e análise do Perfil Comportamental

129 Aproximadamente 20% do total de empresas contratantes evidenciam nos anúncios o perfil comportamental
130 desejado de seus profissionais para a controladoria. Dentre as competências mais solicitadas pelo perfil
131 comportamental, a gestão de pessoas foi a mais observada com 37% do total dos anúncios, em seguida a
132 importância ao trabalho em equipe com 35%, liderança com 34%, visão de mercado com 33%, proatividade
133 com 30% e visão empresarial com 26%. As menos requisitadas foram motivação em 8% das vagas, equilíbrio emocional
134 com 5% e um profissional paciente com 3%.

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

138 A tabela 9 informa a síntese da associação das atividades do perfil comportamental com o porte da empresa, a
139 origem do capital, a hierarquia do cargo, a formação do profissional e o salário oferecido. As atividades do perfil
140 comportamental não estão associadas à origem do capital da empresa e à formação acadêmica do profissional,
141 pois representam 21% e 7%, respectivamente. No entanto, observa-se que o porte da empresa e a hierarquia do
142 cargo estão associados a 79% das atividades do perfil comportamental e o salário oferecido está associado a 57%
143 das atividades. Logo, pode-se afirmar que o perfil comportamental tem associação estatística significativa com o
144 porte da empresa, a hierarquia do cargo e o salário oferecido.

145 6 d) Descrição e Análise dos Benefícios

146 Este estudo identificou nos anúncios analisados 13 (treze) benefícios oferecidos pelas empresas contratantes.
147 Dentre eles, os cinco mais ofertados foram assistência médica 43%, alimentação (ticket ou refeitório) 36%,
148 transporte 34%, assistência odontológica 29%, seguro de vida 25%, participação nos lucros 15,6%, Farmácia
149 11,5% e 21,4% para cursos, combustível, previdência privada, creche e carro da empresa.

150 Analisando a relação dos benefícios com a remuneração, constatou-se que das vagas que oferecem carro
151 da empresa a seus funcionários todas pagam salário acima de R\$ 8.000,00 e deste total 57% das empresas
152 são de grande porte, 29% de médio porte e 14% de pequeno porte. Já com combustível, apenas 25% das
153 empresas oferecem combustível aos seus funcionários sendo que deste total quem oferece o maior percentual
154 são as empresas de médio porte correspondendo a 44%, as grandes representam 19% e as empresas de pequeno
155 porte correspondendo a 37%. Quanto à formação 57% são para formados em apenas em contabilidade, conforme
156 observa-se na tabela 10. Quando associado os benefícios oferecidos pelas empresas contratantes com o porte da
157 empresa houve associação em apenas dois benefícios: convênio farmácia com significância de 3,2% e combustível
158 com significância de 6,6%. Logo, com base na tabela 11 pode-se afirmar que nas empresas de médio porte o
159 convênio com farmácia predomina nas empresas de médio porte. Quanto ao combustível, de acordo com os
160 testes, prevalecem as empresas de pequeno porte o que de certa forma surpreende, pois a expectativa é que as
161 empresas de médio porte oferecessem combustível em maior quantidade que as pequenas.

162 Com base nos resultados dos testes pode-se afirmar que os benefícios oferecidos aos profissionais de

9 LIMITAÇÃO DO ESTUDO

163 controladoria não tem associação ao porte da empresa contratante, pois apenas 15% dos benefícios estão
164 associados.

165 Já a tabela 12 demonstra que do total de treze benefícios houve associação com a origem da empresa em
166 seis, sendo: assistência odontológica (4,8%), seguro de vida (9,9%), patrocínio de cursos ou estudos (4,5%),
167 participação nos lucros (1%), previdência privada (0,2%) e carro da empresa (3%). Apenas 46% dos benefícios
168 mantém associação com a origem do capital, logo pode-se afirmar que não há associação entre os benefícios
169 oferecidos pelas empresas e a discriminação da origem de seu capital. Apesar de haver maior percentual de
170 benefícios oferecidos nas empresas multinacionais essa diferença não é explicada estatisticamente. Quanto a
171 associação entre os benefícios oferecidos e a formação acadêmica do profissional, apenas quatro benefícios estão
172 associados à formação acadêmica do profissional de controladoria o que representa 31% dos benefícios. Com isso,
173 pode-se afirmar que não há associação entre os benefícios oferecidos e a formação do profissional.

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

177 Já quanto aos benefícios em relação a hierarquia do cargo, dos treze benefícios, oito estão associados com
178 representação em 62%, conforme demonstrado na tabela 13 a seguir: Portanto, pode-se afirmar que os benefícios
179 oferecidos pelas empresas contratantes estão associados à hierarquia do cargo. Logo, os cargos de diretoria
180 oferecem maiores benefícios em relação aos cargos de supervisão.

181 V.

182 7 Conclusão

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

187 A tabela 14 apresenta uma síntese das atividades com associação significativa de cada perfil. Para fim dessa
188 análise foi considerado perfil com associação significativa o que obtiver acima de 50% de atividades associadas. De
189 acordo com os dados acima pode-se afirmar que o apenas o perfil comportamental está associado estatisticamente
190 com o porte da empresa predominando as empresas de médio porte. A origem do capital das empresas contratantes
191 está não está associada ao perfil de gestão por haver apenas 50% de atividades associadas ao perfil o qual
192 predomina a preferência pelas empresas multinacionais. Quanto a hierarquia do cargo, está associada ao perfil
193 técnico e comportamental assim como aos benefícios. Quanto ao perfil técnico há predominância aos cargos de
194 diretoria, no perfil comportamental a predominância é para os cargos de supervisor e quanto aos benefícios os
195 cargos de diretoria recebem benefícios em maior proporção. Em relação ao perfil de gestão não há associação, no
196 entanto entre as atividades associadas a predominância é para cargos de supervisor. Já a formação acadêmica
197 do profissional de controladoria não está associada a nenhum perfil, o que expressa a multidisciplinaridade da
198 profissão, pois não há homogeneidade quanto a uma formação em específico. A procura maior ocorre para
199 profissionais formados em contabilidade e áreas afins, no entanto essa procura não tem associação estatística
200 quanto aos perfis. Por fim, o salário tem associação apenas com o perfil comportamental o qual a faixa salarial com
201 maior oferta é para salários a partir de R\$ 8.000,00. Apesar de haver estatisticamente associação significativa no
202 perfil técnico quanto à hierarquia; no perfil comportamental quanto ao porte, hierarquia e salário; e os benefícios
203 também quanto à hierarquia não se pode afirmar que a soma dos três perfis juntamente com os benefícios, o que
204 forma o perfil do controller, tenha associação estatística significante com o porte da empresa, a origem do capital,
205 a hierarquia do cargo, a formação acadêmica e o salário.

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

210 8 VI.

211 9 Limitação do Estudo

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

d) O Controller no Desempenho de suas Funções

De acordo com as necessidades organiza-

cionais de cada empresa, o profissional em controla-

doria terá uma atuação equivalente. Dutra (2009) cita

diferentes níveis de atuação de um profissional, quanto

verificar as contas. Contrapondo a afirmativa de Tung, Ricardino Filho (1999) em sua dissertação, afirma te

Nível atuação	de Abstração
	da re-
	at- spon-
	u- s-
	ação bil-
	i-
	dade
	de

Estratégica	Tática	Operacional	Integrada
			Organização
			Na-Várias
			cionalidades
			Re-de
			giomalgó-
			Lo-cio
			cal Unidade
			de
			negó-
			cio
			Área
			Ativi-
			dade

instalou um conceito de competência baseado em três dimensões, sendo: conhecimentos, habilidades e atitud

9 LIMITAÇÃO DO ESTUDO

3

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		

Figure 2: Tabela 3 :

Year
49
Volume XIV Issue I Version I
)
(
Global Journal of Management and Business Research

Figure 3:

5

% Anúncio	Atividades	Port	Origem	Hierarquia	Forma	Eq	Sal	ial
s	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%

Figure 4: Tabela 5 :

6

Relatórios #
Avaliação de Desempenho
Orçamento
Estudos Dirigidos e Projetos
Controle Interno
% Anúncios Atividades Assessoria Indicadores Governança Cor- #
porativa -SOX

Auditoria Conhecimentos Diversos Classificação das contas Conciliação Elaboração Total 31%

Demonstrações
Contábeis
Legislação tributária / rotinas fiscais Legislação societária Rotinas contábeis

Rotinas financeiras
Rotinas burocráticas legais exigências Sistemas de informação Estatística Consolidação das demonstrações U

O perfil de gestão envolve atividades cujas funções e responsabilidades identificam um profissional que participa das decisões da empresa, seja através de Tabela 7 : Ordem decrescente das atividades requisita

Análise Financeira *
Análise Contábil *
Planejamento *
Controle
Custos
Fluxo de Caixa

Figure 5: Tabela 6 :

11

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

Year
Global
Journal
of Man-
age-
ment
and
Busi-
ness
Re-
search
Volume
XIV
Issue I
Version
I () D

Figure 6: Tabela 11 :

12

Benefícios Oferecidos	Origem		Testes Estatísticos N = 272			
	Nacional	Multinacional	Qui-quadrado de Pearson ?2 ?	Exato de Fisher		
	152	120				
	anún- cios	anún- cios				
Assistência médica	42%	48%	1,052	0,305	0,328	0,18
Assistência Odontológica	25%	35%	3,230	0,072	0,082	0,04
Farmácia	14%	13%	0,073	0,788	0,861	0,46
Alimentação	48%	47%	0,050	0,824	0,903	0,46
Seguro de vida	22%	30%	2,043	0,153	0,165	0,09
Transporte	38%	32%	1,237	0,266	0,307	0,16
Cursos/estudos	5%	12%	3,599	0,054	0,72	0,04
Participação nos lucros	11%	22%	6,333	0,012	0,013	0,01
Creche	2%	3%	0,494	0,482	0,703	0,37
Previdência privada	1%	8%	10,180	0,001	0,003	0,00
Carro da empresa	1%	5%	5,043	0,025	0,046	0,03
Celular	11%	14%	0,545	0,460	0,467	0,28
Combustível	5%	7%	0,239	0,625	0,796	0,40

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

Figure 7: Tabela 12 :

	Benefícios Oferecidos	Hierarquia/cargos		Supervisões	
		Diretor	173		
			anúncios		anúncios
Year	Assistência médica	55%		28%	
	Assistência Odontológica	35% 14%		21% 12%	
54	Farmácia				
Volume XIV	Alimentação	56%		32%	
Issue I	Seguro de vida	32% 41% 10% 18% 2% 4% 2% 17%		14% 25% 4% 11% 2% 3% 3% 4%	
Version I ()	Transporte				
	Cursos/estudos				
	Participação nos lucros				
	Creche				
	Previdência privada				
	Carro da empresa				
Global Journal of Management and Business Research	Celular				
	Combustível	6%		4%	

[Note: DTabela 13 :1 Para esta coluna assinalam-se as associações significativas. O símbolo * representa grau de significância de até 5%. E # entre 5% e 10%.]

Figure 8:

9 LIMITAÇÃO DO ESTUDO

220 visando captar a necessidade ou expectativa de cada gestor e em sua respectiva atividade e porte de empresa.
221 ¹

- 222 [Almeida et al. (ed.)] , L B Almeida , C Parisi , C A Pereira , Controladoria . CATELLI, A. (Coord. (ed.)
223 [Daniel and Maia] , Marilde Daniel , Maia .
224 [Hornngren et al.] , Charles T ; Hornngren , Sundem , L Gary .
225 [Schnorrenberger] , Darci Schnorrenberger .
226 [Oliveira and Martins De] , Luís Oliveira , Martins De .
227 [Perez Jr et al.] , José Perez Jr , ; Hernandez , Carlos Silva , Alberto , Santos .
228 [Heckert et al. ()] , J B Heckert , James D Willson , Controllershship . 1963. New York: Ronald Press Co.
229 [Anderson et al. ()] , D R Anderson , L A Schmidt , A Mccosh . 1973. (Practical controller ship. 3. ed. Howewood)
230 [Corrêa and Rio De ()] , J S O Corrêa , Janeiro Rio De . 1977. Documentário.
231 [Weber and Cohn (ed.) ()] , M Weber , G Cohn . Orgs.). Max Weber: Sociologia. 2. ed. São Paulo: Ática (ed.)
232 1982.
233 [Yoshitake and De Controladoria Financeira ()] , M Yoshitake , De Controladoria Financeira . 1984. São Paulo:
234 IOB.
235 [Mosimann and Fisch (ed.) ()] , C P Mosimann , S Fisch . Controladoria. 2. ed. São Paulo (ed.) 1999. Atlas.
236 [Fea-Usp. São and Paulo ()] , Fea-Usp. São , Paulo . 1999.
237 [Hornngren et al. ()] , Charles T Hornngren , L Gary , Willian O Stratton , Contabilidade Gerencial . 2004. São
238 Paulo: Pearson. 12.
239 [Peters et al. ()] , Marcos Peters , R S Controladoria Internacional , São Paulo . 2004. DVS Editora.
240 [Wood Jr et al. ()] , Wood Jr
241 Nova Vantagem Competitiva , ; Thomaz
242 Nova Vantagem Competitiva , Picarelli
243 Nova Vantagem Competitiva , Vicente Remuneração Filho
244 Nova Vantagem Competitiva , Estratégica
245 Nova Vantagem Competitiva . 2004. São Paulo: Atlas.
246 [Lacombe and Humanos (ed.) ()] , Francisco Lacombe , Humanos . Princípios e Tendências. ed. Saraiva. São
247 Paulo (ed.) 2007.
248 [Most ()] *Accounting Theory*, Kenneth Most . 1974. Grid Publishing, Inc s ed.
249 [Bramsemann ()] Reiner Bramsemann . *Handbuch controlling: methoden und techniken. 2. ed. Auflage, München*,
250 1980.
251 [Chiavenato ()] Idalberto Chiavenato . *Recursos Humanos. 6 ed. São Paulo. Atlas*, 2000.
252 [Sparrow and Bognanno ()] ‘Competency requirement forecasting: issues for international selection and assess-
253 ment’. P R Sparrow , M Bognanno . *C. Mabey & P. Iles (Orgs.). Managing Learning*, (London) 1994.
254 Routledge. p. .
255 [Woodruffe ()] ‘Competent by any other name’. C Woodruffe . *Personnel Management* 1991. 23 (9) p. .
256 [Robbins ()] *Comportamento organizacional. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC*, S P Robbins . 1999.
257 [Controladoria Estratégica. 5º ed. São Paulo: Atlas ()] *Controladoria Estratégica. 5º ed. São Paulo: Atlas*, 2009.
258 [Tung and Nguyen ()] *Controladoria financeira das empresas: uma abordagem prática*, Tung , H Nguyen . 1974.
259 8. Editora da Universidade de São Paulo
260 [Schmidt and Org ()] *Controladoria: agregando valor a empresa*, Paulo (Schmidt , Org . 2002. Porto ALEGRE:
261 Bookman/Artmed.
262 [Beuren and Da Controladoria No Processo De Gestão ()] ‘Controladoria: agregando valor para a empresa’. Ilse
263 M Beuren , Da Controladoria No Processo De Gestão . *Paulo Schmidt* 2002. Porto Alegre: Bookmann. p. .
264 [Nascimento and Reginato ()] *Controladoria: um enfoque eficácia organizacional*, Auster M Nascimento ,
265 Luciane Reginato . 2007. São Paulo: Atlas.
266 [Controladoria: uma abordagem da gestão econômica -GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas ()] *Controladoria:*
267 *uma abordagem da gestão econômica -GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas*, 2001.
268 [Santos ()] *Controladoria: uma introdução ao sistema de gestão econômica Gecon*, Roberto V Santos . 2005. São
269 Paulo: Saraiva.
270 [Küpper (ed.) ()] *Controlling: konzeption, aufgaben und*, Peter Küpper . instrumente. 4. ed. Auflage. Berlin:
271 MSG (ed.) 2005.
272 [Boterf] *Desenvolvendo a competência dos profissionais. Tradução de Libonati, Jeronymo José. Modelo de*
273 *avaliação de desempenho por resultado da área de LUNKES*, L E Boterf , Guy . (Rogério João)
274 [Mann ()] *Die praxis des controlling*, R Mann . 1973. München.

9 LIMITAÇÃO DO ESTUDO

- 275 [Ricardino and Filho] *Do steward ao controller, quase mil anos de management accounting: o enfoque anglo-*
276 *americano. Dissertação (mestrado)*, Ricardino , A A Filho .
- 277 [Weber ()] 'Einführung in das controlling'. Jürgen Weber . *Schäffer Poeschel*, 2004. 10.
- 278 [Vesco et al.] *Estudo do perfil, conhecimento*, Delci Vesco , Tarifa Grapegia Das E , Marcelo Resquetti . (papel
279 e atuação do controller nas cooperativas agropecuárias do Estado do Parana)
- 280 [Favero ()] H L Favero . *Contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas*, 1997.
- 281 [Durand ()] 'Forms of incompetence'. T Durand . *FOURTH INTERNATIONAL CONFERENCE ON*
282 *COMPETENCE-BASED MANAGEMENT*, 1998. 1998.
- 283 [Gasparetto et al. ()] Valdirene Gasparetto , Ernesto Fernando Vicente , Rodrigues . *considerações sobre as*
284 *funções da controladoria nos Estados Unidos*, 2009. p. . Alemanha e Brasil: Revista Universo Contábil
- 285 [Zarifian ()] *Gestão da e pela Competência -Centro Internacional para Educação*, P A Zarifian . 1996. Trabalho
286 e Transferência de Tecnologia -Rio de Janeiro
- 287 [Brandão et al.] 'Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced
288 scorecard e a avaliação 360 graus'. Hugo Brandão , Pena , Marco Zimmer , Vinício , Carolina Pereira ,
289 Guarçoni , Marques , Costa Fernanda , Helder Viana , Pedro Carbone , Almada Paulo E , Valéria Ferreira
290 De . *Revista da Administração Pública* 42 (5) p. . (Set/Out. 2008 RAP/RJ)
- 291 [Dutra et al.] *Gestão de pessoas por competência: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. Revista*
292 *de Administração Contemporânea*, J S Dutra , A M Hipólito , C Silva . p. .
- 293 [Horvath ()] Péter Horvath . *Controlling. 10. ed. München: Verlag Vahlen*, 2006.
- 294 [Guimarães and Cezar ()] *Identificação do perfil profissiográfico do profissional de contabilidade requerido pelas*
295 *empresas através de ofertas de empregos na região metropolitana de São Paulo*, Paulo Guimarães , Cezar .
296 2005. (Dissertação de Mestrado)
- 297 [McClelland (1998)] 'Identifying Competencies With Behavioral-Event Interviews'. D McClelland . *American*
298 *Psychological Society* September, 1998. 9 (5) .
- 299 [Stratton ()] *Introduction to Management Accounting*, William O Stratton . 1999. New Jersey: Prentice Hall.
300 (17ª edition)
- 301 [Iudícibus and Gerencial ()] S Contabilidade Iudícibus , Gerencial . *São Paulo: Atlas*, 1978. 2.
- 302 [Kanitz ()] S C Kanitz . *Controladoria: teoria e estudos de casos. São Paul: Pioneira*, 1976.
- 303 [Boyatzis et al. ()] 'Learning cognitive and emotional intelligence competencies through graduate management
304 education'. R E Boyatzis , E C Stubbs , S N Taylor . *Academy of Management Learning and Education* 2002.
305 1 (2) p. .
- 306 [Martins et al. ()] *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*, Gilberto Martins , ; De
307 Andrade , Carlos Theóphilo , Renato . 2007. São Paulo: Atlas.
- 308 [Você ()] *O Financeiro é o porta voz*, Revista Você , SA . janeiro 2011. 151.
- 309 [_____ et al. ()] *O papel do controller em empresas de grande porte X Congresso Internacional*
310 *de Custos -Florianópolis, SC, Brasil -28 a 30 de novembro de*, Castellano _____, Ana
311 Cristina , F ; Bonacim , Carlos A Grispan , Lucileni Roberto Silva , Vatan . 2005.
- 312 [Oro et al. ()] *O perfil do profissional de controladoria sob a ótica do mercado de trabalho brasileiro*, Ieda Oro , ;
313 Margaret , Antonio Carpes , ; Maria Da Silva , Roberto Dittadi , Alessandro Benoit , Dias . 2006.
- 314 [Siqueira E and Wagner ()] *O Profissional de Controladoria no Mercado Brasileiro -Do Surgimento da Profissão*
315 *aos Dias Atuais. Publicado na Revista Contabilidade & Finanças FINECAFI -FEA -USP, São Paulo,*
316 *FINECAFI, v.16, n,* Soltelinho Siqueira E , José Ricardo Maia E Wagner . 2001. 27 p. .
- 317 [Caneca and Lira ()] 'Oferta e procura de serviços contábeis: um estudo comparativo das percepções dos
318 empresários e contadores / Roberta Lira Caneca'. Roberta Caneca , Lira . *Dissertação Mestrado -UFPE*
319 2008.
- 320 [Calijuri et al. ()] *Perfil do controller no contexto organizacional atual brasileiro. Publicado no IX Congresso*
321 *Internacional de Custos -Florianópolis*, Monica Sionara Calijuri , ; Schpallir , Santos , Maria Neusa , F
322 Bastos , Roberto Santos , Fernandes Dos . 2005. SC, Brasil.
- 323 [Diniz et al.] *Poder e Influência Interpessoal nas Organizações. 2005 -Publicado na Facepe Pesquisa -v*, Bruno
324 Diniz , Ana Vieira E Limongi-França , Cristina . 8.
- 325 [Katz et al. ()] *Psicologia social das organizações*, Daniel ; Katz , Kahn , L Robert . 1978. São Paulo: Atlas.
- 326 [Nthony and Govindarajan ()] *Sistemas de controle gerencial*, Robert N ; Nthony , Vijay Govindarajan . 2006.
327 São Paulo: Atlas.
- 328 [McClelland ()] 'Testing for competence rather than for intelligence'. D C McClelland . *American Psychologist*
329 1973. 28 p. .

-
- 330 [Jackson ()] *The comptroller: his function and organization*, J H Jackson . 1949. Cambridge: Mass.
- 331 [Roel-Anderson et al. ()] *The Controller's Function: the work of the managerial accountant*, Janice M ; Roel-
332 Anderson , Bragg , M Steven . 2000. New York: John Wiley & Sons. (2th ed)
- 333 [Bragg and Controllership ()] *The work of the managerial accounting. 6thed*, Steven M Bragg , Controllership .
334 1999. New York: John Wiley & Sons.
- 335 [Stern (1996)] *The cutting edge of financial information technology. Controller magazine*, Gary M Stern .
336 September 1996. p. .
- 337 [Hillman ()] *Tipos de poder: Um guia para o uso inteligente do poder nos negócios. São Paulo*, James Hillman .
338 2001.
- 339 [Padoveze and Contabilidade Gerencial ()] *Um enfoque em sistema de informação contábil*, Clóvis L Padoveze ,
340 Contabilidade Gerencial . 2010. 2010. São Paulo; Atlas. (7ª ed.)
- 341 [Libonati et al. ()] *Um estudo exploratório sobre a Unidade Administrativa: Controladoria. Publicado no XVI*
342 *Congresso Brasileiro de Contabilidade*, Jerônimo Libonati , ; José , C Wanderley , J M Meira . 2000. Goiania-
343 GO.
- 344 [_____ et al. ()] 'Um estudo sociológico'. _____, Tradução De , Arthur Morão .
345 *publicado por nos Preußischen Jahrbücher*, 55 Clxxxvii, James D Wilson, Roehl-Anderson (ed.) (Janice)
346 1922. p. .