

A IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS SOCIAIS NA ATUAÇÃO DO CONTROLLER COM BASE NA PRODUÇÃO CIENTÍFICA

THE IMPORTANCE OF SOCIAL SKILLS IN THE CONTROLLER'S ACTIVITY BASED ON SCIENTIFIC PRODUCTION

Florisvaldo Cunha Cavalcante Júnior¹
Herivânio Torres Bandeira²
Tania Nobre Gonçalves Ferreira Amorim³

RESUMO

No mercado de trabalho cada vez mais competitivo, se faz necessário que os profissionais possuam diversas competências para conseguir competir e contribuir de forma efetiva nas organizações. Com o *Controller*, estas competências têm uma importância ainda maior, devido a sua atuação ser multidisciplinar. Nesse sentido, o objetivo geral deste artigo foi pesquisar a importância das competências sociais na atuação do *controller*. A pesquisa se caracteriza como descritiva, a forma de abordagem do problema ocorreu sob o método qualitativo. Como procedimentos técnicos, foram utilizadas as Pesquisas Bibliográfica, Pesquisa Documental e Estudo de campo. A coleta de dados foi realizada em periódicos, site de anúncios de vaga de *controller* e questionário aplicado aos *controllers*. As competências mais importantes para o exercício da profissão de *controller* são praticamente homogêneas com base na literatura, sites de anúncios de vagas e percepção dos profissionais que já estão atuando na área, sendo liderança, trabalho em equipe, capacidade de comunicação e proatividade citadas com grau semelhante de importância pelas três fontes de pesquisa. Conclui-se que as competências mais importantes para o exercício da profissão do *controller*, são praticamente homogêneas com base na literatura, sites de anúncios de vagas e percepção dos profissionais que já estão atuando na área, sendo liderança, trabalho em equipe, capacidade de comunicação e proatividade citadas com grau semelhante de importância pelas três fontes de pesquisa.

Palavras chave: Competências; Competências Sociais; *Controller*.

ABSTRACT

In the increasingly competitive job market, professionals need to have diverse skills to be able to compete and contribute effectively to organizations. With the Controller, these skills have even greater importance, due to their multidisciplinary role. In this sense, the general objective of this article was to research the importance of social skills in the controller's performance. The research is characterized as descriptive, the way of approaching the problem occurred using the qualitative method. As technical procedures, Bibliographic Research, Documentary Research and Field Study were used. Data collection was carried out in periodicals, website advertising controller vacancies and a questionnaire administered to controllers. The most important skills for exercising the profession of controller are practically homogeneous based on literature, job advertisement websites and the perception of professionals who are already working in the area, with leadership, teamwork, communication skills and proactivity cited with a degree of similar importance across the three research sources. It is concluded that the most important skills for exercising the controller profession are practically homogeneous based on literature, job advertisement websites and the perception of professionals who are already working in the area, being leadership, teamwork, communication skills and proactivity cited with a similar degree of importance by the three research sources.

Keywords: Skills; Social Skills; Controller.

¹Graduado em Administração e Ciências Contábeis; Especialista em Gestão Empresarial/Controladoria; Mestre em Controladoria pela UFRPE; Professor de Administração no Instituto Federal da Bahia – IFBA E-mail: junior.ccavalcante@gmail.com.

²Graduado em Administração e Ciências Contábeis; Pós-Graduação em Gestão Pública; Mestre em Controladoria pela UFRPE; Técnico Administrativo do Ministério Público Federal, E-mail: herivanio@hotmail.com.

³Graduada em Administração pela UFPE; Mestre em Administração Rural e Comunicação Rural pela UFRPE; Doutora em Administração em Estratégias Empresariais pela UFPB; Professora Associada da UFRPE; E-mail: tanobre@gmail.com.

1. INTRODUÇÃO

No mercado de trabalho cada vez mais competitivo, se faz necessário que os profissionais possuam diversas competências para conseguir competir e contribuir de forma efetiva nas organizações. Com o *Controller*, estas competências têm uma importância ainda maior, devido a sua atuação ser multidisciplinar.

Além das competências técnicas e de negócios, as competências sociais exercem um papel relevante na atuação do *controller*, pois este profissional precisa liderar, interagir e motivar sua equipe para que os objetivos institucionais sejam atingidos. Ademais, o *Controller* atua no nível gerencial e desenvolve inúmeras atividades.

Silva *et al* (2010, p. 8) afirmam que o *controller* precisa ter “maior/melhor relacionamento com sua equipe e com outras equipes. O *controller* precisa ganhar a confiança e respeito das áreas, seja em relacionamento ou demonstrações do trabalho”. Isso porque, “o *controller* é o profissional designado a inteirar e coordenar as diversas áreas, setores, departamentos ou centros de responsabilidade da empresa” (Gomes; Sousa; Lunkes, 2013, p. 35).

Machado, Dame e Zucatto (2016) corroboram com esse posicionamento quando afirmam que não basta apenas deter o conhecimento específico de Contabilidade, por exemplo, é preciso interagir mais com os gestores das empresas. Neste sentido, exigem-se do *controller* diversas atribuições, tais como: conhecimentos multidisciplinares, dinamismo, liderança, entre outros. Como grande parte do trabalho do *controller* consiste em interagir com as mais diversas áreas da empresa, suas competências sociais adquirem um valor especial (Machado et al, 2010).

Para Roehl-Anderson e Bragg (1996), as qualificações do *controller* podem incluir habilidade de comunicação e de motivar outros a realizar as ações que resultem no alcance dos resultados desejados. Lunkes e Schnorrenberger (2009), ainda ressaltam que a gestão de pessoas contempla o conjunto de recursos humanos da organização, que juntamente com os demais sistemas, operacionaliza as atividades empresariais visando à atingir os objetivos propostos.

Gomes; Sousa; Lunkes (2013, p. 35) afirmam que com o passar dos anos, houve uma “ampliação das funções e competências do *Controller*. Esta deixou de

ser essencialmente contábil, para atuar na assimilação e determinação das definições de diversas naturezas estratégicas das organizações”.

Diante do exposto, o estudo se justifica pela necessidade de contribuir com a discussão acerca da importância das competências sociais do *controller* para que este possa desenvolver suas competências técnicas e de negócios com mais eficiência e eficácia. A pesquisa é relevante, uma vez que busca contribuir para investigar se há homogeneidade entre o que consta na literatura, o que se exige nos processos seletivos e a percepção dos *controllers* que estão no mercado.

Pois conforme menciona Duque (2011), as competências necessárias para realizar uma tarefa específica ou comum a uma comunidade profissional é um assunto de interesse social, principalmente para uma profissão jovem e em desenvolvimento como é o caso do *Controller*, onde há a necessidade de compreensão e identificação das competências essenciais.

Sobre esse contexto das competências sociais do *controller*, o problema de pesquisa do presente trabalho pode ser expresso através do seguinte questionamento: **qual a importância das competências sociais para atuação do *controller*?** Assim, o objetivo geral deste artigo é pesquisar a importância das competências sociais na atuação do *controller*.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIAS

O estudo das competências é realizado há alguns anos, mas ainda está em evolução, devido a sua amplitude. Autores como Fleury e Fleury, Zarafiam e Amorim trouxeram grandes contribuições para o tema e em consequência as organizações estão cada vez mais, conscientes do valor das competências para a sua competitividade e sustentabilidade.

Para Ferreira *et al* (2014, p. 4) 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”. Competência também é a “qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, de fazer determinada coisa, com capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade” (Duque, 2011, p. 22).

Para Fleury e Fleury (2001, p. 21), as competências são consideradas como fonte de “valor para o indivíduo e para a organização, pois estão associadas a verbos, como: saber agir, saber mobilizar recursos, saber integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, saber assumir responsabilidades e ter visão estratégica”.

No ponto de vista de Chiavenato (2008), as competências são as características das pessoas que dão a sustentação de vantagens competitivas, relacionadas à gestão organizacional e profissional, ajudando na organização e no objetivo estratégico do negócio.

“A competência pode ser mensurada, quando comparada a padrões estabelecidos pelas organizações e, também, pode ser melhorada, por meio de treinamentos e desenvolvimento, servindo aos propósitos da organização” (Amorim; Silva, 2011, p. 110).

O Quadro 1 aborda outros conceitos de competências, com base na literatura sobre o tema.

Quadro 1: Definição de Competências

AUTORES	DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIAS
Chiavenato (2008)	Características das pessoas que dão a sustentação de vantagens competitivas, relacionadas à gestão organizacional e profissional, ajudando na organização e no objetivo estratégico do negócio.
Zarifian (2001, p. 68)	É o tomar iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com os quais se depara.
Fleury e Fleury (2008)	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), que impactam na atividade de uma pessoa com relação ao seu desempenho no trabalho.
Amorim et al (2017, p. 4)	É um estoque de recursos do indivíduo, um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, ou conjunto de capacidades humanas, que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas.

Fonte: Elaborado pelos autores

Diante dos conceitos apresentados, entende-se que competência é um atributo do indivíduo que o habilita a contribuir e interagir para o atingimento dos objetivos organizacionais. Entretanto, o conceito de competência é muito amplo, por isso, o foco deste estudo será as competências sociais, aquelas relacionadas ao relacionamento do indivíduo com os níveis estratégico, tático e operacional das empresas.

2.2 COMPETÊNCIAS SOCIAIS

Entende-se que qualquer profissional, para contribuir de forma efetiva na sua função, não basta apenas conhecimento técnico (saber fazer), conhecimento do negócio/visão estratégica, é preciso saber agir, saber motivar, saber liderar, daí a importância das competências sociais.

Para Fleury e Fleury (2011), as competências sociais são necessárias para interagir com as pessoas, como por exemplo a habilidade com comunicação, negociação, flexibilidade, liderança e trabalho em equipe.

Pinto (2015, p. 6) complementa que as competências sociais “qualifica a capacidade do desempenho do sujeito na organização de pensamentos, sentimentos e ações em função dos seus objetivos e valores, articulando-os com as necessidades do meio onde está inserido”.

O Quadro 2 aborda outras definições do conceito de competências sociais, com base na literatura sobre o tema.

Quadro 2: Definição de Competências Sociais

AUTORES	CONCEITO DE COMPETÊNCIAS SOCIAIS
Fleury; Fleury (2011)	São as que enfatizam a interação das pessoas nos processos organizacionais, como no trabalho em equipe, relações interpessoais dentre outras.
Lemos e Meneses (2002)	É um construto multidimensional e interativo que desempenha um papel fundamental no desenvolvimento do ser humano de um modo geral e no funcionamento e adaptação do sujeito em contextos específicos.
Zarifian (1999)	É saber ser, saber agir, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas; o autor identifica três domínios destas competências: autonomia, responsabilização e comunicação.

Fonte: Elaborado pelos autores

Em resumo, as competências sociais são características do indivíduo que proporcionam um convívio social harmônico com o capital intelectual da empresa, sem elas, a atuação do profissional certamente será comprometida.

Conforme menciona Pinto (2005, p. 7) “a competência social pode ser entendida como a capacidade de estabelecer relações interpessoais e de desenvolver interações positivas através de estilos de comunicação adequados, diálogo e debate; da empatia; da participação e do autocontrole”.

2.3 FUNÇÕES DO CONTROLLER

O *controller* é um profissional que atua em diversas áreas das empresas, gerenciando e fornecendo informações úteis para tomada de decisões. É um

profissional multidisciplinar, parceiro dos negócios, no nível tático, mas a amplitude de funções deste profissional ainda é um constante debate na literatura.

Borinelli (2006), por exemplo, deixa claro em sua tese que o arcabouço teórico sobre o tema controladoria e as funções do *controller* ainda está em construção, e que as pesquisas sobre o tema, assim como muitos livros, apresentam-se de forma heterogênea, isto é, por vezes, falta um consenso entre os estudiosos sobre o tema.

Galera; Ferreira; Goulart (2013, p. 6) trazem uma provável justificativa para a afirmação de Borinelli quando afirmam que “não há uma uniformização destas funções, mesmo porque as organizações vão se adaptando, e devido à complexidade dos procedimentos e a alta concorrência, buscam profissionais com capacidade de adquirir novas competências em um processo contínuo de aprendizagem”.

Fiirst *et al* (2015, p. 2) também se posicionam nesta mesma linha, quando afirmam que “é notório que a profissão do *controller* continua sendo objeto de pesquisa atenuante (ou seria extenuante), haja vista que a temática é dinâmica no sentido que evolui de acordo com as necessidades das organizações”.

Machado, Dame e Zucatto (2016) afirmam que de acordo com a literatura existente, subentende-se que o *controller* é o profissional que atua em diversas áreas, por reunir experiência nas áreas financeira, contábil e administrativa e por ser o responsável pelo planejamento de curto e longo prazos nas entidades.

Para Silva *et al* (2010, p. 2) “o *controller* é o gestor encarregado do departamento de controladoria. Este deve, através do gerenciamento eficiente do sistema de informação, zelar pela continuidade da empresa, viabilizando as sinergias existentes”.

Santos, Calijuri e Santos (2005, p.4) complementam que o *controller* é o gestor contábil “que supervisiona e mantém os registros financeiros formais da empresa. Ele é visto como o executivo que se preocupa com a contabilidade geral, contabilidade de custos, auditoria, impostos e talvez com seguros e estatística”. Isto, portanto, o diferencia do contador, colocando-o em outro posicionamento na estrutura organizacional. Enquanto o contador parece pertencer ao nível operacional, o *controller* está mais associado ao nível tático (Souza, 2016).

O Quadro 3 traz as principais funções do *controller* encontradas na literatura e seus respectivos autores.

Quadro 3: Funções do Controller

Funções	Borinelli (2006)	Crepaldi e Crepaldi (2014)	Lopes de Sá (2009)	Padoveze (2012)	Schmidt e Santos (2006)
Administração de impostos	X		X		
Apoio aos gestores				X	
Auditoria		X	X		
Controle	X	X	X		X
Controle interno	X				X
Controle de risco	X				
Contabilidade	X	X	X		
Custos	X	X			
Finanças		X			
Gerencial Estratégica	X				
Influência				X	
Monitoramento dos sistemas de informações gerenciais	X			X	
O&M (Organização e Métodos)		X			
Persuasão				X	
Planejamento		X	X		X
Sistema de informação					X
Tomada de decisão operacional				X	

Fonte: Elaborado pelos autores

Como se percebe, o campo de atuação do *controller* é muito vasto, Azevedo *et al* (2015, p. 6) afirmam que “a atuação do *controller* no contexto empresarial envolve todas as etapas do processo de gestão da empresa, atuando nas áreas de sistema de informação gerencial, contabilidade societária, contabilidade gerencial e auditoria interna”.

Por fim, diante da percepção dos autores supracitados, entende-se que o *controller* é apresentado como gestor e sua gestão expande por todas as áreas da empresa com uma visão sistêmica da organização. Suas competências compreendem imparcialidade profissional, ética, liderança e a proatividade para um trabalho eficaz (Sá; Silva, 2016).

2.4 COMPETÊNCIAS DO CONTROLLER

Borinelli (2006, p. 105) afirma que a “controladoria é um conjunto de elementos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordem operacional, econômica, financeira relativas ao controle do processo de gestão organizacional”.

Pela amplitude de seu campo de atuação, talvez, seja por isso, que a literatura aborda inúmeras competências para o *controller*.

Corroborando com Borinelli, Machado *et al* (2009, p. 6) afirmam que “como grande parte do trabalho do *controller* consiste em interagir com as mais diversas áreas da organização, suas qualidades pessoais adquirem um valor especial”.

Nesse contexto, percebe-se a importância das competências na atuação do *controller*, onde Caggiano e Figueiredo (2008, p.13), por exemplo, elencam os requisitos do *controller* como: “bom conhecimento do ramo de atividade; conhecimento da história da empresa; habilidade para analisar dados contábeis e estatísticos e habilidade de bem expressar oralmente e por escrito”.

O “*controller* é o mediador das áreas, departamentos e pessoas, por isto deve criar um espírito de cooperação. Juntamente com a capacidade de raciocínio e flexibilidade é exigida considerável habilidade para compreender, conversar e convencer”. (Machado *et al*, 2009, p. 6). A seguir, o Quadro 4 aborda as competências do *controller* na visão de alguns autores.

Quadro 4: Competências do *controller* (técnicas, sociais e de negócios)

Aptidão Administrativa	Conhecimento em Controle Interno	Liderança
Atuar sob pressão	Conhecimento em elaboração de Orçamentos e Monitoramento dos resultados	Mensuração do risco
Avaliação do desempenho econômico	Conhecimento em elaboração de relatórios gerenciais e interpretação	Motivação para o cargo (entrega, entusiasmo)
Capacidade de articulação	Conhecimento em métodos de apuração e análise de custos	Proatividade (dinamismo e iniciativa)
Capacidade de comunicação	Conhecimento em planejamento integrado	Relações Interpessoais
Capacidade de negociação	Conscientização da Mudança	Saber aprender
Capacidade de persuasão	Equilíbrio Emocional	Saber assumir responsabilidades
Capacidade empreendedora	Experiência Profissional	Saber ouvir
Capacidade política	Flexibilidade Comportamental	Visão Estratégica
Conhecimento em Auditoria	Habilidades Quantitativas	Trabalho em Equipe

Fonte: adaptado de Araújo; Callado; Cavalcanti (2014); Carneiro; Silva Neto (2015); Madruga; Colossi; Biazus (2016); Amorim; Silva (2011); Fagundes; Seminotti (2009); Fleury; Fleury (2001); Zarifian (1999).

O *controller* precisa possuir, além de todos os requisitos anteriormente exigidos, novas habilidades, tais como: práticas internacionais de negócios, domínio da língua estrangeira, além de torna-se um profissional de fácil relacionamento e extremamente hábil para vender suas ideias e conceitos (Oliveira; Perez; Silva, 2004, p. 22).

3. METODOLOGIA

Para se atingir o objetivo proposto, no que se refere aos procedimentos metodológicos, a pesquisa se caracteriza como descritiva, Gil (2002, p. 42) afirma que “pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

A forma de abordagem do problema ocorreu sob o método qualitativo, do ponto de vista de seus objetivos, se caracteriza como Exploratória e Explicativa. Beuren *et al.* (2003, p.80) definem que “por meio do estudo exploratório, busca-se conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a conclusão da pesquisa.” Cervo, Bervian e Silva (2007), complementam que “a pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre seus elementos componentes”.

No tocante à pesquisa explicativa, Severino (2007, p. 123) define que é “aquela que, além de registrar e analisar os fenômenos estudados, busca identificar suas causas[...]”.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, foram utilizadas as Pesquisas Bibliográfica, Pesquisa Documental e Estudo de campo.

A coleta de dados foi dividida em três etapas:

Na primeira etapa, foi realizada uma pesquisa em periódicos. Na segunda etapa, foi realizada uma pesquisa nos sites Banco Nacional de Empregos (BNE), Catho, Infojobs, LinkedIn e Sistema Nacional de Emprego (SINE), que ofertavam vagas de emprego para *controller*, obtendo-se um total de 150 anúncios, onde foram localizados 40 que solicitavam competências sociais do *controller*.

Na terceira etapa, foi aplicado um questionário com cinco *controllers* de empresas de comércio e serviços, de grande porte, no Vale do São Francisco (Juazeiro/BA e Petrolina/PE). O questionário abordava as mesmas competências sociais que foram objeto de estudo na literatura e anúncios e as perguntas estavam em escala de cinco pontos tipo *Likert*, onde eles avaliaram as competências em Nenhuma Importância; Pouca Importância; Importante; Muito Importante e Indispensável.

Colauto e Beuren (2009, p. 130) destacam que o questionário “é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante, sem a presença do pesquisador”.

Os dados foram tabulados e analisados através de quadros, onde foram feitas comparações com estudos semelhantes.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 COMPETÊNCIAS SOCIAIS COM BASE NA LITERATURA

Foi realizada uma busca em bases como Google Acadêmico, MEDLINE, Periódicos da CAPES, *Scientific Electronic Library Online (SciELO)*, *Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL)*, *Web of Science*, entre outros, nos últimos 15 anos, onde foram encontrados 20 publicações em revistas científicas, anais de eventos e dissertações de mestrado, que abordam as competências sociais do *controller*. O detalhamento das produções, ano e autores, consta no Quadro 5.

Quadro 5: Produções Científicas que abordam as Competências Sociais do *Controller*

SIGLA	AUTORES	TIPO	EVENTO / INSTITUIÇÃO
P01	MACIEL; LIMA (2011)	Anais	XI Encontro Latino Americano de Pós-Graduação
P02	AMORIM et al (2017)	Anais	II Simpósio de Controladoria da UFRPE
P03	MACHADO et al (2009)	Anais	XVI Congresso Brasileiro de Custos
P04	SILVA et al (2010)	Anais	XIII Seminário de Administração SEMEAD
P05	SÁ; SILVA (2016)	Anais	XVII Encontro Bragança Portugal
P06	ARAÚJO; SOUTO; AZEVEDO (2016)	Revista	Revista de Auditoria e Governança e Contabilidade
P07	ARAÚJO; CALLADO; CAVALCANTI (2014)	Revista	Revista Catarinense da Ciência Contábil
P08	GALERA; FERREIRA; GOULART (2013)	Revista	Revista Contabilidade & Amazônia
P09	SANTOS; VASCNCELOS; JESUS (2015)	Revista	Revista Eletrônica da FAMINAS-BH
P10	VOGT; DEGENHART; LAVARDA (2017)	Revista	Revista Catarinense da Ciência Contábil
P11	FERREIRA et al (2014)	Revista	Global Journal of Management and Business Research
P12	MACHADO; DAME; ZUCATTO (2016)	Revista	Revista do CRC-RS
P13	GOMES; SOUZA; LUNKES (2013)	Revista	Journal Globalization Competitiveness & Governability
P14	CALLADO; AMORIM (2017)	Revista	Revista Evidenciação Contábil & Finanças
P15	SARTORATTO; LUNKES; ROSA (2016)	Revista	Revista de Contabilidade e Controladoria
P16	BRITO (2014)	Dissertação	Mestrado em Contabilidade- Universidade do Porto
P17	DUQUE (2011)	Dissertação	Mestrado em Ciências Contábeis – UFPE
P18	LIMA (2016)	Dissertação	Mestrado em Ciências Contábeis –UNB,

			UFPB e UFRN
P19	CALIJURI (2005)	Dissertação	Mestrado em Ciências Contábeis - PUCSP
P20	SOUZA (2016)	Dissertação	Mestrado em Ciências Contábeis-UFPE

Fonte: Elaborado pelos autores

Percebeu-se que as produções da temática têm evoluído nos últimos 5 anos, pois das 20 publicações localizadas, 15 (75%), foram publicadas no período de 2013 a 2017. O cenário mostra a relevância do estudo das competências sociais do controller, no mercado cada vez mais competitivo, onde se exige cada vez mais competências para o cargo. O Quadro 6 traz um detalhamento dos autores que defendem as competências sociais.

Quadro 6: Competências Sociais do Controller mais citadas nas publicações

COMPETÊNCIAS SOCIAIS	PUBLICAÇÕES QUE ABORDARAM																				Fi	(%)
	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20		
Capacidade de atuar sob pressão (equilíbrio emocional, autocontrole)	x	x	x	x	x	x			x	x	x			x	x		x	x			13	65
Capacidade de Comunicação	x	x		x	x	x	x	x	x		x	x		x	x	x	x			x	15	75
Capacidade de lidar com os diferentes níveis de maturidade (saber ouvir)		x			x	x			x	x		x		x							7	35
Capacidade de Negociação (persuasão)	x	x		x	x	x		x	x	x				x		x				x	11	55
Flexibilidade para mudanças (resiliência)		x	x	x	x	x				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	16	80
Liderança	x	x	x	x	x		x			x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	16	80
Motivação para o cargo (entrega, entusiasmo)	x		x								x					x	x	x			6	30
Proatividade (Dinamismo e iniciativa)	x	x	x	x	x	x		x		x	x	x	x	x	x		x	x	x		16	80
Relações Interpessoais	x	x	x	x	x	x			x			x	x	x	x	x		x	x	x	15	75
Trabalho em Equipe	x	x		x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			16	80

Fonte: Elaborado pelos autores

Ao analisar as produções científicas, constatou-se que as seis competências sociais mais apontadas pelos autores são flexibilidade para mudanças, liderança, proatividade e trabalho em equipe com 80% de citações e capacidade de comunicação e relações interpessoais com 75%.

Esses resultados sugerem que as competências de gestão de pessoas são muito relevantes na atuação do *controller*, pois, entende-se que interagir eficazmente com o capital intelectual da organização é um requisito para que o *controller* consiga atingir seus objetivos nas entidades.

Outras competências também são necessárias na atuação deste profissional, atuar sob pressão, saber ouvir, saber negociar e motivação, entretanto, de acordo

com os dados coletados, estas últimas ainda aparecem em menos de 70% das publicações.

Constatou-se também, que alguns autores elencam a capacidade para resolver conflitos, dinamismo e perfil calmo como competências desejáveis do *controller*.

Os achados da pesquisa corroboram as conclusões do estudo de Sá e Silva (2016) que pesquisou as competências sociais relacionadas a capacidade de comunicar-se e interagir, onde 6 dos 7 entrevistados afirmam saber trabalhar em equipe, ter capacidade de prever problemas interpessoais e de solucionar problemas interpessoais, além de saber trabalhar em equipe.

4.2 COMPETÊNCIAS SOCIAIS MAIS EXIGIDAS EM ANÚNCIOS

Foi realizada uma pesquisa em cinco sites de vagas de emprego: Banco Nacional de Empregos (BNE), Catho, Infojobs, LinkedIn e Sistema Nacional de Emprego (SINE). Foram coletados 150 anúncios de vagas de *Controller*, destas foram localizados 40 anúncios que exigiam competências sociais no processo seletivo de controllers, os resultados constam no Quadro 7.

Quadro 7: Competências sociais exigidas em processos seletivos de Controller

COMPETÊNCIA	Fi	(%)
Capacidade de atuar sob pressão (equilíbrio emocional, autocontrole)	5	13%
Capacidade de Comunicação	18	45%
Capacidade de lidar com os diferentes níveis de maturidade (saber ouvir)	2	5%
Capacidade de Negociação (persuasão)	6	15%
Flexibilidade para mudanças (resiliência)	7	18%
Liderança	19	48%
Motivação para o cargo (entrega, entusiasmo)	3	8%
Proatividade (Dinamismo e iniciativa)	13	33%
Relações Interpessoais	15	38%
Trabalho em Equipe	23	58%

Fonte: Elaborado pelos autores

Na amostra pesquisada, percebeu-se que atualmente as empresas estão requisitando profissionais com competência de trabalhar em equipe, liderança, capacidade de comunicação, relações interpessoais e proatividade.

Todas as competências têm seu grau de importância, mas as competências supracitadas têm uma forte influência na motivação do capital intelectual para interagir com os objetivos organizacionais.

Embora as demais competências do (Quadro 7) tenham aparecido em menos de 20% dos anúncios, não significa que elas não são importantes, acredita-se que algumas empresas não as colocam para serem mais objetivas, reduzir custo do anúncio ou por entender que as referidas competências são atributos básicos do *controller*.

Duque (2011) realizou um estudo semelhante com 295 anúncios de vagas de *Controller* e concluiu que a gestão de pessoas (Competências Sociais) foi solicitada em 37% dos anúncios. Trabalho em equipe foi solicitado em 35%, liderança 34% e proatividade 33%. As menos requisitadas foram motivação 8%, equilíbrio emocional 5% e profissional paciente 3%.

Já Silva (2010) pesquisou 216 anúncios da Revista Exame e de acordo com os achados da pesquisa de campo foi constatada a importância de alguns atributos por parte do *Controller*, dentre eles: bons *skills* de liderança, atitude proativa e dinamismo, além de um bom relacionamento interpessoal.

4.3 COMPETÊNCIAS SOCIAIS MAIS IMPORTANTES NA PERCEPÇÃO DOS CONTROLLERS

Para analisar a percepção dos *controllers* que já estão atuando no mercado, foi aplicado um questionário com 10 perguntas a profissionais que atuam em empresas de grande porte no Polo Juazeiro/BA e Petrolina/PE, o perfil dos respondentes consta no Quadro 8.

Quadro 8: Perfil dos *Controllers* entrevistados

Sexo	(%)	Faixa etária	(%)	Escolaridade	(%)	Tempo de atuação no cargo	(%)
M	100	30-39	80	Graduação e Especialização Lato Sensu na área de Contabilidade	60	Até 5 anos	40
F	0	40-49	20	Graduação, Especialização Lato Sensu e Mestrado em Contabilidade	40	5 a 10 anos	60

Fonte: Elaborado pelos autores

Na amostra do estudo, todos os *controllers* são do sexo masculino, a faixa etária predominante é de 30 a 39 anos, todos com graduação e especialização em Ciências Contábeis e mais de 5 anos de atuação no mercado.

O perfil dos respondentes se assemelha com o do estudo de Sá e Silva (2016), onde foram entrevistados sete *controllers*, dos 7 entrevistados, 6 são formados em ciências contábeis e 1 formado em administração, 100% dos

entrevistados possuem pós-graduação, a maioria do sexo masculino, idade entre 41 e 50 anos, com curso de pós-graduação, e experiência entre 11 a 15 anos.

O Quadro 9 traz o entendimento da importância das competências sociais na visão dos *controllers* objeto deste estudo.

Quadro 9: Percepção dos *Controllers* acerca das Competências Sociais

Competência	NI	PI	IM	MI	IN	TOTAL
Capacidade de atuar sob pressão (equilíbrio emocional, autocontrole)	-	-	20%	20%	60%	100%
Capacidade de Comunicação	-	-	-	40%	60%	100%
Capacidade de lidar com os diferentes níveis de maturidade (saber ouvir)	-	-	-	60%	40%	100%
Capacidade de Negociação (persuasão)	-	-	-	80%	20%	100%
Flexibilidade para mudanças (resiliência)	-	-	20%	40%	40%	100%
Liderança	-	-	20%	-	80%	100%
Motivação para o cargo (entrega, entusiasmo)	-	-	20%	40%	40%	100%
Proatividade (Dinamismo e iniciativa)	-	-	-	40%	60%	100%
Relações Interpessoais	-	-	-	60%	40%	100%
Trabalho em Equipe	-	-	-	20%	80%	100%

Fonte: Elaborado pelos autores

Legenda: NI=nenhuma importância; PI=Pouca importância; IM=Importante; MI=Muito importante; IN=Indispensável

Diante dos resultados obtidos, percebe-se que os *controllers* tem consciência da importância das competências sociais para o desempenho da função, pois nenhuma das competências foi apontada como “não importante” ou “pouco importante”, 30% dessas competências foi apontada como “muito importante” e 20% como “indispensável”, como no caso da liderança e trabalho em equipe.

Amorim *et al* (2017), realizou um estudo semelhante com 30 empresas de Recife-PE, sobre a análise das Competências Sociais que os *controllers* têm e Usam Muito, os resultados corroboram com este estudo, pois apontam que as competências 100% de “muito uso” são: interage bem com as pessoas; tem integridade e confiança; sabe trabalhar em equipe; comunica-se oralmente com clareza; escreve com clareza e objetividade; tem postura proativa e realizadora.

Em contraponto com este estudo, Sá e Silva (2016), que realizou uma pesquisa com 7 *controllers* de empresas atuantes no segmento de comércio e serviço, da Região Metropolitana de Recife, concluíram que embora a maior parte dos entrevistados afirmaram saber trabalhar em equipe, e solucionar problemas interpessoais, apenas dois dos sete entrevistados dizem ter flexibilidade nas relações interpessoais, como competência muito utilizada. Entende-se que as relações interpessoais estão diretamente ligadas ao trabalho em equipe.

4.4 COMPETÊNCIAS SOCIAIS CONSOLIDADAS

O Quadro 10 traz um Ranking das competências não técnicas (competências sociais) mais importantes com base na literatura, anúncios e percepção dos *controllers* respectivamente.

Quadro 10: Informações consolidadas das Competências Sociais do *Controller*

Cinco competências sociais mais importantes com base na literatura	(%)	Cinco competências sociais mais importantes com base nos anúncios	(%)	Cinco competências sociais mais importantes na percepção dos Controller	(%)
Flexibilidade para mudanças (resiliência)	80	Trabalho em Equipe	58	Trabalho em Equipe	80
Liderança	80	Liderança	48	Liderança	80
Proatividade (Dinamismo e iniciativa)	80	Capacidade de Comunicação	45	Capacidade de Comunicação	60
Trabalho em Equipe	80	Relações Interpessoais	38	Capacidade de atuar sob pressão	60
Capacidade de Comunicação e Relações Interpessoais	75	Proatividade (Dinamismo e iniciativa)	33	Proatividade (Dinamismo e iniciativa)	60

Fonte: Elaborado pelos autores

Liderança e Trabalho em Equipe, praticamente são unânimes entre as fontes de pesquisa, como muito importante ou indispensáveis. O perfil de líder e a visão de equipe são competências que automaticamente desencadeiam as demais competências sociais, talvez seja por isso que elas foram destaque no estudo.

Na comparação da literatura com anúncios, apenas a flexibilidade não aparece como uma das cinco mais requisitadas em vagas de *controller*. Comparando a literatura com a visão do *controller*, apenas “atuar sob pressão” não aparece na literatura como as cinco mais importantes. Anúncios e visão do *controller* divergem, em grau de importância, apenas no que se referem às relações interpessoais, que na visão dos *controllers* não estão entre as cinco mais importantes.

De um modo geral, percebeu-se um alinhamento entre as fontes de pesquisa, pois apenas uma competência não foi homogênea nas três categorias pesquisadas.

Vale ressaltar que os resultados supracitados corroboram com a pesquisa de Calijuri (2004) que realizou o estudo na Associação Nacional de Executivos em Finanças (ANEFAC) e os resultados demonstraram que a liderança, iniciativa, flexibilidade para mudanças e relacionamento interpessoal são as competências mais destacadas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo central deste artigo foi pesquisar a importância das competências sociais na atuação do *controller*. Como o *Controller* é um profissional com atuação multidisciplinar, que interage com todas as áreas da empresa, as relações humanas são essenciais para a eficiência do seu desempenho profissional.

Percebeu-se, que nos últimos cinco anos, houve um aumento significativo de pesquisas sobre o tema, provavelmente, porque as instituições estão mais conscientes da importância das competências na atuação profissional.

As competências mais importantes para o exercício da profissão de *controller* são praticamente homogêneas com base na literatura, sites de anúncios de vagas e percepção dos profissionais que já estão atuando na área, sendo liderança, trabalho em equipe, capacidade de comunicação e proatividade citadas com grau semelhante de importância pelas três fontes de pesquisa.

Esse alinhamento sugere que as competências relacionadas a saber agir, saber motivar, saber integrar, saber se comportar, como menciona Fleury e Fleury (2011) são as mais relevantes na atuação do *Controller*, facilitando desta forma, o desenvolvimento das competências técnicas e de negócios, que certamente são afetadas quando há uma falha nas competências sociais.

Entre as cinco competências mais relevantes, as únicas competências que não são comuns nas três fontes pesquisadas são: flexibilidade, citada apenas na literatura e atuar sob pressão, citada apenas na visão dos gestores.

Verificou-se que foram realizados diversos estudos semelhantes à temática em questão, a exemplo de Calijuri (2004), Amorim et al (2017), Sá e Silva (2016) e Duque (2011) e a maioria encontrou resultados equivalentes, ou seja, as competências de relacionamento foram as mais destacadas.

Nesse contexto, o resultado deste estudo sugere que as competências sociais são muito importantes na atuação do *controller*, e sem esse entendimento, por mais capacitado que seja (competência técnica) e por mais que conheça os negócios, se não souber se relacionar, a sua atuação e conseqüente contribuição para a empresa, muito provavelmente, será comprometida.

Por fim, sugere-se que sejam realizadas outras pesquisas sobre a percepção dos *controllers* de outras regiões do Brasil, confrontando sua opinião com o que diz a literatura e o que o mercado de trabalho está cobrando em processos de recrutamento de *controller*.

REFERÊNCIAS

AMORIM, T. N. G. F.; OLIVEIRA, A. R. L.; MAZNI, S. M. S; CABAL, M. F. Perfil e Competências do *Controller* em empresas no Recife. In: II Simpósio de Controladoria da UFPE. **Anais...** Recife: SIMPCONT, 2017.

AMORIM, T. N. G. F.; SILVA, L. B. Gestão por competências: nuances e peculiaridades. **Reuna**, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 103-119, jan./abr. 2011.

ARAÚJO, J. G. R.; CALLADO, A. L. C.; CAVALCANTI, B. S. Habilidades e competências do *controller*: um estudo com alunos de cursos de pós-graduação em controladoria. **Revista Catarinense da Ciência Contábil – CRCSC**, v. 13, n. 38, p.52-64, jan./abr. 2014.

ARAUJO, R. H. M.; SOUTO, S. D. A. S.; AZEVEDO, T.K.G. N. Características da Atuação Funcional do *Controller*: Uma Investigação Sobre o Nível de Utilização de Competências Individuais em Entidades do Setor Público. **RAGC**, v.4, n.11, p.10-26/2016.

AZEVEDO, Y. G. P.; DANTAS, M. G. S.; CRUZ, M. A. F.; SIQUEIRA, I. G.; ALMEIDA, P. D. T. Funções, Conhecimentos, Habilidades e Atitudes Exigidas do *Controller* Pelo Mercado de Trabalho Nacional. In: VI Congresso Nacional de Administração e Contabilidade. **Anais...** Rio de Janeiro: AdCont, 2015.

BORINELLI, M. L. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistemização à luz da teoria e da práxis**. Tese de Doutorado. – Universidade de São Paulo – USP, 2006.

BRITO, S. M. **A função e características do controller: uma análise da sua evolução**. Dissertação (Mestrado em Contabilidade). FEP. P. 58, 2014.

BEUREN, Ilse Maria. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2003.

CAGGIANO, P. C.; FIGUEIREDO, S. **Controladoria: teoria e prática**. Editora Atlas, 4 ed. São Paulo, 2008.

CALLADO, A. A. C.; AMORIM, T. N. G. F. Competências da função de controller em hotéis de grande porte da Região Metropolitana do Recife. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 5, n. 2, p. 57-73, mai./ago. 2017.

CALIJURI, M.S. S. **O papel do controller: um estudo no contexto brasileiro.** Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). PUCSP. São Paulo. p. 130, 2005.

CALIJURI, M. S. S. Controller - O perfil atual e a necessidade do mercado de trabalho. **Revista Brasileira de Contabilidade**, n. 150, p.38-53, 2004.

CARNEIRO, A. F.; SILVA NETO, J. M. Competências essenciais dos profissionais contábeis em face da nova contabilidade pública sob a perspectiva dos contadores de Rondônia. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 5, n. 3, p. 100-122, 2015.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. da. **Metodologia científica**. 6. ed São Paulo: Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, I. **Administração para não administradores: a gestão de negócios ao alcance de todos.** São Paulo: Saraiva. 2008.

COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M. Coleta, análise e interpretação dos dados. In: BEUREN, Ilse Maria (org.) **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CREPALDI, S. A.; CREPALDI, G. S. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

DUQUE, C. **O perfil profissional do controller e as funções da controladoria: um estudo da atual necessidade do mercado de trabalho.** Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – UFPE. Recife. p. 105, 2011.

FAGUNDES, P. M.; SEMINOTTI, N. A. Competências de liderança e competências gerenciais: um olhar dialógico. In: XXXIII Encontro Anual da ANPAD. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.

FERREIRA, C. D.; SILVA, G. C.; LIBONATI, J. J.; MIRANDA, L. C. O Perfil Profissional do Controller e as Funções de Controladoria: um Estudo da Atual Necessidade do Mercado de Trabalho. **Global Journal of Management and Business Research: D Accounting and Auditing**, Volume 14 Issue 1 Version 1.0 Year 2014.

FLEURY, A. T. L.; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. **RAC**, Edição Especial, p. 183-196, 2001.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed., 6ª reimpressão, São Paulo: Atlas, 2011.

FIIRST, C.; PAMPLONA, E.; LAVARDA, C. E. F.; ZONATTO, V. C. S. Perfil do *Controller* e a Evolução Histórica da Profissão no Contexto Brasileiro. In: VI Congresso Nacional de Administração e Contabilidade. **Anais...** Rio de Janeiro: AdCont, 2015.

GALERA, K. J.; FERREIRA, G. A.; GOULART, C. P. Controller: as principais habilidades, competências e procedimentos técnicos na execução da função nas organizações. **Revista Contabilidade & Amazônia**. v. 6, n. 1, art. 5, pp 75-91, Jan/Dez., 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas. 2002.

GOMES, C. V.; SOUZA, P.; LUNKES, R. J. O perfil do profissional da controladoria solicitado por empresas brasileiras. **Journal Globalization, Competitiveness & Governability**. v. 8, n. 1, p. 34-50, 2013.

LEMOS, M. S., & MENESES, H. I. **A Avaliação de Competência Social: Versão Portuguesa da Forma para Professores do SSRS**. Psicologia: Teoria e Pesquisa, 18, 3 ed, 267-274, 2002.

LIMA, R. J. V. S. **A trajetória do controller e o desenvolvimento de suas competências**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – UNB, UFPB, UFRN. Natal. p. 78, 2016.

LOPES DE SÁ, A. **Controladoria e contabilidade aplicada à administração**. Curitiba: Juruá, 2009.

LUNKES, R. J.; SCHNORRENBERGER, D. **Controladoria**: na coordenação dos sistemas de gestão. São Paulo: Atlas, 2009.

MACHADO, A. O.; LUNKES, R. J.; PETRI, S. M.; ROSA, F. S. Competências do Controller: um estudo nas 100 maiores empresas de Santa Catarina. **Pensar Contábil**, v. 12, n. 47, art. 3, p. 26-34, 2010.

MACHADO, A. O.; LUNKES, R. J.; PETRI, S. M.; ROSA, F. S. Competências do controller: um estudo nas 100 maiores empresas de Santa Catarina. In: XVI Congresso Brasileiro de Custos. **Anais...**Fortaleza: CBC, 2009.

MACHADO, D. G.; DAME, L. B.; ZUCATTO, L. C. O perfil do profissional de Controladoria. *Revista do CRC RS*, p. 51-63, 2016.

MACIEL, L. F.; LIMA, R. A. O perfil ideal do controller nas condições que se apresentam o Mercado de Trabalho no Brasil. In: XI Encontro Latino Americano de Pós-Graduação. **Anais...** São José dos Campos: EPG, 2011.

MADRUGA, S. R.; COLOSSI, N.; BIAZUS, C. A. Funções e Competências Gerenciais do Contador. **Revista de Administração da UFSM**, v. 9, n. 2, p. 182-191, 2016.

OLIVEIRA, L. M. de; PEREZ Jr, J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria estratégia**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria Estratégica e Operacional**: conceitos, estrutura e aplicação. 3. ed. São Paulo: Cengage Learnig, 2012.

PINTO, A. D. M. **Competências Sociais, Problemas de Comportamento e Competências Acadêmicas: Um estudo no 2º Ciclo do Ensino Básico.** Dissertação (Mestrado em Psicologia). Universidade Fernando Pessoa. Porto. p. 130, 2015.

ROEHL-ANDERSON, J. M., BRAGG, S. M. **The Controller`s Function: The Work of the Managerial Accounting.** New York: John Wiley & Sons, 1996.

SÁ, E.G. L.; SILVA, A. B. Análise das competências individuais dos profissionais responsáveis pela controladoria: um estudo à luz da Teoria Institucional. In: XVII Encuentro AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas). **Anais...** Bragança: Desenvolvimento Sustentável Novos desafios para a contabilidade e a gestão, 2016.

SANTOS, N. M. B. F.; CALIJURI, M. S. S.; SANTOS, R. F. Perfil do controller no contexto organizacional atual brasileiro. IX Congresso Internacional de Custos. **Anais...** Florianópolis, SC, Brasil, 2005.

SANTOS, R. C. G.; VASCONCELOS, M. C. R. L.; JESUS, P. H. S. Contador *controller*: análise da percepção dos *controllers* quanto às competências exigidas para o desempenho da função. **Revista Eletrônica da FAMINAS BH**, p. 1-16, 2015.

SARTORATTO, R.; LUNKES, R. J.; ROSA, F. S. Percepção dos estudantes de ciências contábeis sobre seus conhecimentos em controladoria. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, v. 8, n.1, p. 102-115, jan./abr. 2016.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L. **Fundamentos de controladoria.** São Paulo: Atlas, 2006.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, A. P. F.; FELICIANO, C. S.; BRITO, C. L.; CASTRO, J. M. Competências exigidas aos profissionais de controladoria pelo mercado de trabalho. In: XIII Seminário de Administração. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2010.

SOUZA, G. H. C. **Perfil dos *controllers* no brasil: *bean counters* versus *business partners*.** Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – UFPE. Recife. p. 99, 2016.

VOGT, M.; L, DEGENHART; LAVARDA, C. E. F. Motivações, Habilidades e Competências do *Controller* na percepção de alunos que cursam Pós-Graduação em Controladoria. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 16, n. 48, p. 105-123, maio/ago. 2017.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence.** Paris: Liaisons, 1999.