

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

FÁBIO ALMEIDA DE LIMA

COMPETÊNCIAS DO *CONTROLLER*:

uma análise das *hard* e *soft skills*

UBERLÂNDIA – MG

2025

FÁBIO ALMEIDA DE LIMA

COMPETÊNCIAS DO *CONTROLLER*:

uma análise das *hard* e *soft skills*

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Área de concentração: Contabilidade e Controladoria

Linha de Pesquisa: Controladoria

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Mônica Aparecida Ferreira

UBERLÂNDIA – MG

2025

Ficha Catalográfica Online do Sistema de Bibliotecas da UFU com
dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

L732
2025

Lima, Fábio Almeida de, 1998-
COMPETÊNCIAS DO CONTROLLER [recurso eletrônico] : uma
análise das hard e soft skills / Fábio Almeida de Lima.
- 2025.

Orientadora: Mônica Aparecida Ferreira.
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de
Uberlândia, Pós-graduação em Ciências Contábeis.
Modo de acesso: Internet.
Disponível em: <http://doi.org/10.14393/ufu.di.2024.769>
Inclui bibliografia.
Inclui ilustrações.

1. Contabilidade. I. Ferreira, Mônica Aparecida, 1988-,
(Orient.). II. Universidade Federal de Uberlândia. Pós-
graduação em Ciências Contábeis. III. Título.

CDU: 657

Bibliotecários responsáveis pela estrutura de acordo com o AACR2:

Gizele Cristine Nunes do Couto - CRB6/2091
Nelson Marcos Ferreira - CRB6/3074

FÁBIO ALMEIDA DE LIMA

COMPETÊNCIAS DO *CONTROLLER*:

uma análise das *hard* e *soft skills*

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Área de concentração: Contabilidade e Controladoria

Linha de Pesquisa: Controladoria

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Mônica Aparecida Ferreira

Uberlândia, MG

Banca Examinadora:

Clayton Robson Moreira da Silva – Doutor – (IFPI) – Membro Externo

Edvalda Araújo Leal – Doutora – (UFU) – Membro Interno

Mônica Aparecida Ferreira – Doutora – (UFU) – Orientadora



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Ciências
Contábeis

Av. João Naves de Ávila, 2121, Bloco 1F, Sala 248 - Bairro Santa Monica, Uberlândia-MG,
 CEP 38400-902

Telefone: (34) 3291-5904 - www.ppgcc.facic.ufu.br - ppgcc@facic.ufu.br



ATA DE DEFESA - PÓS-GRADUAÇÃO

Programa de Pós-Graduação em:	Ciências Contábeis				
Defesa de:	Dissertação de Mestrado Acadêmico, número 147 - PPGCC				
Data:	22 de janeiro de 2025	Hora de início:	14:00 h	Hora de encerramento:	16:13
Matrícula do Discente:	12312CCT012				
Nome do Discente:	Fábio Almeida de Lima				
Título do Trabalho:	COMPETÊNCIAS DO CONTROLLER: uma análise das hard e soft skills				
Área de concentração:	Contabilidade e Controladoria				
Linha de pesquisa:	Controladoria				
Projeto de Pesquisa de vinculação:	PPGCC02 - Controladoria e Gestão de Custos				

Reuniu-se virtualmente, a Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, assim composta: Professores(as) Doutores(as) Edvalda Araújo Leal (UFU), Clayton Robson Moreira da Silva (IFPI), e Mônica Aparecida Ferreira, orientadora do candidato.

Iniciando os trabalhos a presidente da mesa, Mônica Aparecida Ferreira, apresentou a Comissão Examinadora e o candidato, agradeceu a presença do público, e concedeu ao discente a palavra para a exposição do seu trabalho. A duração da apresentação do discente e o tempo de arguição e resposta foram conforme as normas do Programa.

A seguir a presidente concedeu a palavra, pela ordem sucessivamente, aos(às) examinadores(as), que passaram a arguir o candidato. Ultimada a arguição, que se desenvolveu dentro dos termos regimentais, a Banca, em sessão secreta, atribuiu o resultado final, considerando o candidato:

Aprovado

Esta defesa faz parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre.

O competente diploma será expedido após cumprimento dos demais requisitos, conforme as normas do Programa, a legislação pertinente e a regulamentação interna da UFU.

Nada mais havendo a tratar foram encerrados os trabalhos. Foi lavrada a presente ata que após lida e achada conforme foi assinada pela Banca Examinadora.



Documento assinado eletronicamente por **Monica Aparecida Ferreira, Presidente**, em 22/01/2025, às 16:18, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Edvalda Araujo Leal, Professor(a) do Magistério Superior**, em 22/01/2025, às 16:24, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Clayton Robson Moreira da Silva, Usuário Externo**, em 22/01/2025, às 16:48, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://www.sei.ufu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **5967573** e o código CRC **0662BBF1**.

Referência: Processo nº 23117.087707/2024-96

SEI nº 5967573



*Dedico esta dissertação aos meus pais e à minha irmã,
por todo o incentivo, afeto e compreensão.*

AGRADECIMENTOS

Sou grato a Deus e a São José pela oportunidade concedida, pelo auxílio nas dificuldades superadas ao longo dessa jornada e por todas as conquistas, tanto pessoais quanto profissionais, alcançadas nesta etapa.

Aos meus pais Flávio Roberto e Suelene Maria, por não medirem esforços para que eu pudesse ter um ensino de qualidade em todas as fases da minha vida. Obrigado por serem minha base, por me escutarem em meus momentos de aflição e por confiarem em mim. Viver e partilhar as conquistas da vida com vocês é um privilégio indescritível.

Ao apoio da minha querida irmã, Flávia Roberta, que está ao meu lado em todos os momentos. Sou grato pela sua parceria, amizade e cumplicidade. Que privilégio o nosso, ter nascido na mesma família e contar sempre com a companhia um do outro.

Ao Pedro Barros, companheiro de caminhada, pelo apoio e pelas contribuições durante essa jornada. Sua presença foi importante e muito significativa para mim. Obrigado por me incentivar na construção do conhecimento científico e por vivenciar todo processo de maestria ao meu lado.

Às minhas amigas de longa data, Thayna Serpa, Adelle Curcino, Debora Cruvinel, Amanda Marra, bem como àqueles que se juntaram à minha vida ao longo dessa caminhada: Elayne Vieira, Taynara Brito, Túlio Guimarães, Letícia Carrara, e Bruno Barbosa. Meus agradecimentos também se estendem a todos os meus amigos e colegas que compartilham a vida comigo, mesmo que não tenham sido mencionados nominalmente.

Agradeço à Prof.^a Dr.^a Mônica Ferreira, que contribuiu com a minha formação profissional durante a graduação e me orientou com dedicação durante o curso de mestrado, possibilitando o desenvolvimento desta pesquisa. Obrigado pelo companheirismo e por tornar possível a conclusão desta pesquisa.

Agradeço também aos membros da banca pelas importantes contribuições ao longo de todo o processo, desde a qualificação até a defesa. Meus agradecimentos ao Prof. Dr. Clayton Silva e à Prof.^a Dr.^a Edvalda Leal, que acompanharam meu estudo e o enriqueceram desde o início.

Pensar na minha trajetória acadêmica é lembrar da Prof.^a Maria Rita Queiroz, *in memoriam*, que contribuiu com minha alfabetização; da Prof.^a Dr.^a Silvia Maria e da minha amiga Adriana Ferreira, que me mostraram durante meu estágio de graduação a importância da pesquisa acadêmica e de um Programa de Pós-graduação; da Prof.^a Dr.^a Neirilaine Almeida, que

me introduziu no meio acadêmico durante o desenvolvimento da minha iniciação científica; da Prof.^a Dr.^a Laura Brandão, cuja trajetória acadêmica e profissional pude acompanhar de perto, até sua chegada ao magistério superior; e de todos aqueles que, de alguma forma, me fizeram trilhar esse percurso.

À Universidade Federal de Uberlândia, por ter proporcionado momentos de aprendizado e crescimento contínuo em seus três eixos fundamentais: ensino, pesquisa e extensão, tanto durante a graduação quanto na pós-graduação. Sinto-me orgulhoso por, durante o processo de maestria, ter ingressado no quadro de servidores Técnico-Administrativos desta instituição, que tanto contribui para a minha formação e crescimento.

Agradeço também aos profissionais dessa instituição com quem tive a oportunidade de trabalhar: Me. Dênis Sebastião, Prof. Dr. Boscolli, Ma. Cássia Aparecida, Ma. Thaynara Quixabeira, Anna Clara Strack, Danilo Araújo e Caio Guimarães, que enriqueceram minha jornada com ensinamentos e apoio durante o mestrado. E a todos aqueles outros que me ajudaram a crescer e evoluir.

Por último, e não menos importante, à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), que me proporcionou a oportunidade de ingressar no mestrado, permitindo-me dedicar-me exclusivamente a essa finalidade, inicialmente.

“Tem lugares que me lembram minha vida,
Por onde andei, as histórias, os caminhos,
O destino que eu mudei.”

Rita Lee Jones

RESUMO

A evolução da profissão de *Controller* e a diversidade de perfis que a compõem, evidenciam uma lacuna na compreensão das competências necessárias, sejam elas *hard* ou *soft skills*, para o efetivo exercício da função. A falta de consenso se estende às competências mais presentes na atuação do profissional e àquelas exigidas pelas organizações como fundamentais para a posição de *Controller*. Estas competências, baseadas em conhecimentos, habilidades e atitudes, compõem a Tríade CHA, abordagem teórica que fundamenta esta pesquisa. Nesse contexto, objetivo geral do estudo é compreender como as *hard* e *soft skills* necessárias para o exercício da função de *Controller* estão alinhadas às exigências do mercado de trabalho. Para atendimento ao objetivo, utilizou-se da pesquisa qualitativa. A construção das evidências se deu em duas etapas, a primeira foi uma coleta documental em sítio de disponibilização de vagas de emprego, extraíndo as exigências para posição de *Controller*, verificando quais são as principais *hard* e *soft skills* requeridas pelo mercado de trabalho. E a segunda foi realização de entrevistas com profissionais *Controllers*, com o objetivo de compreender como eles utilizam as principais *hard* e *soft skills* em sua atuação. Para o tratamento dessas evidências, os anúncios de vagas foram categorizados em *hard* e *soft skills*, permitindo identificar quais as competências mais requisitadas para os *Controllers*, e as entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas por meio de categorização e análise de conteúdo. Os resultados mostram que as *hard* e *soft skills* percebidas pelos *Controllers* como importantes estão alinhadas às exigências do mercado de trabalho, destacando competências como conhecimento em contabilidade, boa comunicação e proatividade. Observa-se ênfase nas *hard skills*, sendo que a integração entre *hard* e *soft skills* é considerada o ideal para o desenvolvimento das atividades do *Controller*.

Palavras-chave: *hard skills*. *soft skills*. *controller*. conhecimento. habilidade. atitude.

ABSTRACT

The evolution of the Controller profession and the diversity of profiles it encompasses highlight a gap in understanding the necessary competencies, whether hard or soft skills, for effectively performing the role. The lack of consensus extends to the competencies most commonly utilized by professionals and those deemed essential by organizations for the Controller position. These competencies, based on knowledge, skills, and attitudes, form the CHA Triad, the theoretical framework underpinning this research. In this context, the general objective of the study is to understand how the hard and soft skills required for the Controller role align with the demands of the labor market. To achieve this objective, a qualitative research approach was employed. The evidence was built in two stages. The first stage involved document collection from job posting websites to identify the requirements for the Controller position, focusing on the key hard and soft skills demanded by the labor market. The second stage consisted of interviews with professional Controllers to understand how they utilize key hard and soft skills in their roles. For evidence processing, the job postings were categorized into hard and soft skills, enabling the identification of the most requested competencies for Controllers. The interviews were recorded, transcribed, and analyzed through categorization and content analysis. The results reveal that the hard and soft skills perceived by Controllers as important are aligned with labor market demands, highlighting competencies such as accounting knowledge, effective communication, and proactivity. An emphasis on hard skills is observed, although the integration of hard and soft skills is considered ideal for performing the Controller's activities effectively.

Key-words: hard skills. soft skills. controle. knowledge. ability. attitude.

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1 – Estudos clássicos sobre as denominações e funções dos <i>Controllers</i>	9
Quadro 2 – Comparativo entre <i>bean counter</i> e <i>business partner</i>	12
Quadro 3 – Atribuições do <i>Controller</i> na literatura nacional	13
Quadro 4 – Definições de Competência	17
Quadro 5 – Diferenças entre as <i>hard</i> e <i>soft skills</i>	25
Quadro 6 – <i>Hard Skills</i> e <i>Soft Skills</i> do profissional <i>Controller</i>	27
Quadro 7 – Características Demográficas dos Entrevistados	33
Quadro 8 – Categorização e Codificação das Entrevistas	37
Quadro 9 – Variação das denominações no mercado de trabalho para o cargo de <i>Controller</i>	40
Quadro 10 – Anúncio de vagas para posição de <i>Controller</i> por região	41
Quadro 11 – Formação Acadêmica requisitada nos anúncios para posição de <i>Controller</i>	42
Quadro 12 – <i>Hard Skills</i> exigidas para a posição de <i>Controller</i> nos anúncios de vagas	46
Quadro 13 – <i>Soft Skills</i> exigidas para a posição de <i>Controller</i> nos anúncios de vagas	49
Quadro 14 – Frequência de Palavras nas entrevistas	52
Quadro 15 – Trecho das entrevistas com as palavras mais frequentes	53
Quadro 16 – Principais Conhecimentos, Habilidades e Atitudes dos <i>Controllers</i>	69
Quadro 17 – Competências apresentadas pelos Entrevistados	71
Quadro 18 – Cursos de Graduação dos Entrevistados	72
Quadro 19 – Cursos de Pós-graduação <i>lato sensu</i> dos Entrevistados	74
Quadro 20 – Cursos de Pós-graduação <i>stricto sensu</i> dos Entrevistados	75

LISTAS DE TABELAS

Tabela 1 – Percentual de importância atribuído às <i>hard skills</i>	80
Tabela 2 – Percentual de importância atribuído às <i>soft skills</i>	85

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1 – Tripé da Competência	18
Figura 2 – A Abordagem CHA como formação da Competência Profissional	19
Figura 3 – Formação da Competência e classificação em <i>Hard Skills</i> e <i>Soft Skills</i>	22
Figura 4 – <i>Hard e Soft Skills</i> : Analogia do <i>Icerberg</i>	23
Figura 5 – Perfil profissional do <i>Controller</i>	28
Figura 6 – Desenho do Estudo	30
Figura 7 – Nuvem de Palavras das <i>Hard Skills</i> solicitadas nos anúncios de vagas.....	48
Figura 8 – Nuvem de Palavras das <i>Soft Skills</i> solicitadas nos anúncios de vagas.....	51
Figura 9 – Nuvem de Palavras: menções entrevistas	53
Figura 10 – <i>Hard skills</i> apresentadas pelos entrevistados	76
Figura 11 – Principais <i>hard skills</i> solicitadas pelo mercado de trabalho.....	78
Figura 12 – <i>Soft skills</i> apresentadas pelos entrevistados	82
Figura 13 – Principais <i>hard skills</i> solicitadas pelo mercado de trabalho.....	84

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Contextualização, lacuna e problema de pesquisa.....	1
1.2 Objetivo geral	3
1.3 Objetivos específicos	4
1.4 Relevância, justificativas e contribuições.....	4
2 REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1 Controladoria e funções do <i>Controller</i>	7
2.2 Abordagem CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes	16
2.3 <i>Hard Skills</i> e <i>Soft Skills</i>	21
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	29
3.1 Enquadramento e Desenho da Pesquisa	29
3.2 Construção das Evidências	31
3.2.1 Coleta Documental	31
3.2.2 Seleção dos <i>Controllers</i> para etapa da entrevista	32
3.2.3 Entrevista	34
3.3 Tratamento das Evidências	35
3.3.1 Análise das vagas.....	35
3.3.2 Análise das entrevistas.....	37
4 ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS	39
4.1 Anúncio das Vagas de Emprego	39
4.1.1 Caracterização dos anúncios.....	39
4.1.2 Formação Acadêmica	42
4.1.3 Descrição das vagas.....	43
4.1.4 <i>Hard Skills</i>	46
4.1.5 <i>Soft Skills</i>	48
4.2 Entrevistas	51
4.2.1 Trajetória profissional.....	54
4.2.2 Atuação do <i>Controller</i>	58
4.2.3 Conhecimento, Habilidade e Atitude – CHA	64
4.2.4 <i>Hard Skills</i>	72
4.2.5 <i>Soft Skills</i>	81
4.2.6 Futuro da Profissão.....	87
4.3 Alinhando as evidências obtidas a partir dos anúncios de vagas de emprego e das entrevistas realizadas	89

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	93
5.1 Implicações do estudo	93
5.2 Contribuições.....	94
5.3 Limitações e sugestões de pesquisa futuras.....	95
REFERÊNCIAS	97
APÊNDICE A – SÍNTESE DO ESTUDO	111
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS	112
APÊNDICE C – PARECER COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISAS COM SERES HUMANOS.....	115
APÊNDICE D – FICHAS UTILIZADAS NAS ENTREVISTAS	116

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização, lacuna e problema de pesquisa

Alinhando interesses dos gestores e apoiando no processo de tomada de decisões junto a controladoria, o *Controller* desempenha atividades significativas na gestão estratégica de uma empresa (Lukka; Grandlund, 1998; Maas; Matějka, 2009; Moilanen, 2008; Hartmann; Maas, 2010; Lambert; Sponem, 2012), por meio de um conjunto de competências que lhe são requeridas (Fiirst *et al.*, 2018).

Diante disso, a posição de *Controller* é importante tanto para a Controladoria quanto para a área estratégica das entidades (Alves *et al.*, 2022), sendo que esse profissional pode estar envolvido em atividades que possuem características operacionais, bem como à frente de atividades estratégicas (Lima; Araújo, 2018).

Destaca-se que as atividades e o nível de envolvimento do *Controller* variam de acordo com o tipo de organização e contexto de inserção do profissional (Bermudo; Vertamatti, 2016). Além disso, os fatores culturais também desempenham um papel relevante na construção do perfil profissional dos *Controllers*, pois tanto os requisitos para a função quanto a própria denominação do cargo podem variar (Goretzki *et al.*, 2013).

A literatura apresenta várias classificações para esse profissional, com um conjunto de competências específicas. Dentre as classificações mais comuns destacam-se, o *bean counter* e o *business partner*. A posição de *bean counter* volta-se para o atendimento de aspectos mais tradicionais, sendo o *Controller* responsável por elaborar relatórios financeiros padronizados por exemplo, enquanto o ocupante de uma posição de *business partner* envolve-se na estratégia das organizações oferecendo suporte à tomada de decisão (Lukka; Granlund, 1998; Lambert; Sponem, 2012; Vicente *et al.*, 2009).

Além dessas classificações, há estudos que defendem o perfil híbrido para o *Controller* (Cabral; Carraro, 2023; Vieira; Costa, 2023). Esse tipo de perfil refere-se a um profissional que combine competências técnicas, *hard skills*, com competências comportamentais e interpessoais, *soft skills*. Esse tipo de *Controller* vai além das funções financeiras tradicionais, assumindo a função estratégica na gestão empresarial. Para a presente pesquisa, adotar-se-á este perfil de *Controller* como sendo objeto de análise. Essa escolha baseia-se em estudos que indicam uma tendência crescente para esse perfil, combinando uma diversidade de competências (Souza; Wanderley; Horton, 2021; Tavares, 2022).

Além disso, percebe-se que organizando e reportando dados importantes, o *Controller* acaba influenciando gestores a tomarem decisões mais racionais e alinhadas com a organização (Nakagawa, 1993). Portanto, devido a sua atuação estratégica dentro das organizações, as empresas buscam por *Controllers* mais qualificados (Tavares, 2022), que apresentem determinadas competências (Fiirst *et al.*, 2018).

De maneira geral, essa crescente busca por profissionais qualificados se dá devido a globalização e a competitividade no ambiente empresarial, ocasionando na procura por colaboradores que tenham competências mais abrangentes, indo além das meras aptidões técnicas (Bes *et al.*, 2021).

Diante desse cenário, as organizações enfrentam desafios para recrutar profissionais com um equilíbrio adequado entre diversas competências (Silva *et al.*, 2021), enquanto a academia precisa adaptar seus currículos às demandas do mercado, conforme estabelece a Resolução CNE/CES nº 1, de 27 de março de 2024, que normatiza a formação por competências.

Nesse contexto, os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes são frequentemente utilizados pela área de recursos humanos para o recrutamento e anúncio de vagas de trabalho (Sam Houston State University, 2020), referindo-se às necessidades que uma organização ou um empregador possuem para o desempenho e atuação em determinadas posições e funções (Hlavac, 2023).

Evidencia-se também que esses Conhecimentos, Habilidades e Atitudes são importantes para o desenvolvimento humano (Bitencourt, 2005), retratando os atributos que uma pessoa adquiriu e desenvolveu, associando a educação formal às experiências (Hlavac, 2023). O conhecimento envolve a compreensão intelectual, a habilidade diz respeito à capacidade de executar ações com base nesse conhecimento, e a atitude refere-se à forma de agir diante de situações específicas (Bitencourt, 2005).

Portanto, as competências podem ser representadas por uma Abordagem que envolve esses três atributos, os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes – a CHA. O uso dessa abordagem está relacionado ao entendimento de competências, englobando questões técnicas, cognitivas e as atitudes relacionadas ao trabalho (Moura; Sobral, 2014).

Além disso, ao abordar sobre competências, pode-se categorizá-la em duas: as competências técnicas e as competências comportamentais e interpessoais (Prates, 2018) ou *hard skills* e *soft skills* (Ramos; Bento, 2010; Parente; Stephan; Brown, 2012; Kovalski; Picinin, 2020), respectivamente.

Diante do exposto, nota-se a constante evolução do perfil profissional do *Controller*, já que a literatura evidencia diferentes perfis de classificações para esse profissional, seja um perfil técnico, estratégico (Lukka; Granlund, 1998; Lambert; Sponem, 2012; Vicente *et al.*, 2009), ou ainda híbrido (Souza; Wanderley; Horton, 2021; Tavares, 2022). Contudo existe uma lacuna para compreender as competências necessárias, sejam elas *hard skills* e *soft skills*, que esses profissionais precisam desenvolver para ocuparem essa posição dentro das organizações.

Há estudos que evidenciam que para o cargo de *Controller* as competências técnicas são essenciais (Gomes; Lunkes; Schnorrenberger, 2015; Amorim; Silva, 2019; Souza; Wanderley; Horton, 2021), enquanto outras pesquisas apontam a necessidade de desenvolvimento das *soft skills* para ocuparem cargos de liderança (Burns *et al.*, 2014; Berry; Routon, 2020; Tavares, 2022). Portanto ainda não há consenso sobre as competências que estão mais presentes na atuação desse profissional, bem como sobre aquelas exigidas pelas organizações como sendo primordiais para posição de *Controller*.

Em face do contexto apresentado, este estudo apresenta a seguinte problemática de pesquisa: **como as *hard* e *soft skills* compreendidas pelos profissionais *Controllers* estão alinhadas às exigidas pelo mercado de trabalho?**

1.2 Objetivo geral

Quanto ao objetivo geral, o estudo se propõe a **compreender como as *hard* e *soft skills* necessárias para o exercício da função de *Controller* estão alinhadas às exigências do mercado de trabalho.**

Carbone *et al.* (2006), destaca que a competência é a integração sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes, com foco na compreensão e desenvolvimento dessas competências.

Para isso, o estudo adota como fundamentação teórica a Abordagem dos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA), com as contribuições de McClelland (1973), Durand (1998), Dubois *et al.* (2004), Arifin *et al.* (2017) entre outros. Além disso, busca-se aprofundar o entendimento das competências ao analisá-las nas categorias de *hard skills* e *soft skills*, importantes para a formação completa do profissional.

1.3 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral e abordar a problemática de pesquisa anteriormente mencionada, delinearão-se os seguintes objetivos específicos:

- a) verificar quais são as principais *hard* e *soft skills* exigidas no mercado de trabalho para atuação do *Controller*.
- b) entender como os *Controllers* compreendem as principais *hard* e *soft skills* necessárias em sua atuação; e
- c) investigar como os *Controllers* utilizam essas *hard* e *soft skills* em suas atividades;

1.4 Relevância, justificativas e contribuições

Este estudo é relevante por investigar a integração de *hard* e *soft skills* exigidas para a posição de *Controller*, abordando tanto as demandas do mercado quanto a aplicação prática dessas competências pelos profissionais. A análise destaca a importância dessas competências no exercício da função, refletindo as expectativas do mercado e as competências para o desempenho das atividades desse profissional.

Espera-se que ele tenha capacidade de se adaptar às mudanças, mediar conflitos, gerar apoio dentro de equipes, além de possuir o conhecimento técnico necessário para a posição (Callado; Amorim, 2017), bem como renovar e integrar novas atividades (Amorim; Silva, 2019). No entanto é preciso compreender como essas competências refletem na prática profissional.

Diante disso, entender essas competências permite acompanhar a evolução das demandas organizacionais. Esse conhecimento não apenas ajuda a identificar lacunas e oportunidades para o desenvolvimento profissional, mas também reconhecer as *hard* e *soft skills* exigidas pelo mercado, além de verificar se estão alinhadas com a atuação do *Controller*.

Evidencia-se também a relevância de investigar as *hard* e *soft skills* em contextos diversificados, considerando diferentes setores e regiões, permitindo uma compreensão ampla das competências exigidas em distintos cenários, contribuindo para a adaptação das práticas empresariais e acadêmicas às necessidades do mercado. Dessa forma, espera-se que o estudo ganhe maior aplicabilidade, tanto para a formação profissional quanto para a gestão organizacional.

Além disso, a pesquisa se justifica por compreender o desenvolvimento do profissional *Controller* em relação às mudanças e transformações do mercado de trabalho, especialmente ao

explorar como as competências técnicas, *hard skills*, se sobrepõem ou se entrelaçam com as comportamentais e interpessoais, *soft skills*.

Esses aspectos ficam evidenciados quando a literatura apresenta que as atividades de responsabilidade do *Controller* foram se renovando com o tempo (Amorim; Silva 2019). O processo de globalização distanciou o profissional *Controller* de suas atividades de caráter apenas técnico na medida em que as questões e atividades voltadas ao processo de tomada de decisão foram incorporadas às suas atribuições (Andreassen, 2020).

Destaca-se ainda que, com as crescentes exigências do mercado, torna-se evidente que as definições baseadas unicamente nas competências técnicas dos profissionais são insuficientes para atender às complexas demandas (Costa *et al.*, 2022). Nesse sentido, o foco somente nas competências técnicas já não são mais suficientes para garantir o sucesso e a eficácia profissional em um ambiente em constante evolução.

O entendimento dos avanços tecnológicos, das necessidades organizacionais e de seu impacto no perfil do *Controller* contribui também para a relevância deste estudo. A influência desses fatores no desenvolvimento das competências do *Controller*, abrangendo tanto *hard* quanto *soft skills*, bem como sua adaptação às mudanças tecnológicas, são elementos que fortalecem a pesquisa.

Espera-se que o estudo contribua com a literatura acadêmica ao fornecer uma compreensão mais profunda sobre a integração e a importância das *hard* e *soft skills* na atuação dos *Controllers*, evidenciando e aprofundando o debate sobre as mudanças no perfil desse profissional, que caminha entre um enfoque técnico, bem como numa posição mais estratégica dentro das organizações (Tavares, 2022; Alves *et al.*, 2022).

Além disso, o estudo pode contribuir com programas de formação e treinamento, como os cursos de graduação em Ciências Contábeis. Com a Resolução CNE/CES Nº 1, de 27 de março de 2024 esses cursos incorporaram em seus currículos as diretrizes e competências que os discentes precisam desenvolver ao longo do curso.

Dentre as diversas competências elencadas na Resolução, evidencia-se as formações continuadas ao longo de suas carreiras profissionais, bem como as competências essenciais para utilizar as tecnologias da informação e comunicação. Destaca-se a importância de desenvolver competências como a comunicação, tanto escrita quanto verbal ou visual, assegurando uma comunicação clara e precisa em diversos contextos profissionais; a de ser um profissional cooperativo, criativo, crítico, reflexivo, proativo, inovador e adaptável a mudança de cenários (Resolução CNE/CES Nº 1/2024).

Logo, espera-se que a pesquisa oriente políticas educacionais voltadas ao desenvolvimento de competências técnicas e interpessoais, abrangendo desde a formação acadêmica inicial até cursos de especialização, preparando tanto discentes quanto profissionais para as demandas do mercado de trabalho.

Pretende-se também contribuir para o desenvolvimento profissional, auxiliando *Controllers* a identificar e aprimorar as competências necessárias para avançar em suas carreiras. Um entendimento aprofundado das *hard* e *soft skills* pode possibilitar que esses profissionais compreendam as competências essenciais para desempenhar suas funções de forma satisfatória, contribuindo efetivamente nas diversas tarefas inerentes ao cargo.

Além disso, com a digitalização, torna-se indispensável o domínio de ferramentas e uma visão estratégica ampliada, reforçando a necessidade de capacitação contínua para atender às novas demandas do mercado. Portanto, espera-se que o estudo contribua ao explorar as competências do *Controller* e os possíveis impactos resultantes das mudanças tecnológicas.

Na área de Controladoria, espera-se que o entendimento dessas competências técnicas, comportamentais e interpessoais possibilitem melhora no acompanhamento das organizações, assegurando o cumprimento de metas e alinhamento estratégico, além de facilitar a mediação entre diferentes departamentos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, são abordados os fundamentos teóricos e os estudos que embasam a pesquisa em questão. Além disso, são discutidos aspectos que suportam à pesquisa, proporcionando uma compreensão mais aprofundada das temáticas abordadas.

2.1 Controladoria e funções do *Controller*

Antes de aprofundar no objeto desta pesquisa, que se concentra no profissional *Controller*, suas funções e seu perfil profissional, é importante primeiro compreender a Controladoria e seus principais aspectos.

Lunkes *et al.* (2011), ressaltam que a Controladoria tem sua base fundamentada nos princípios básicos da contabilidade. À medida que se desenvolve, ela passa a englobar funções de suporte informacional, controle interno, planejamento tributário, elaboração do orçamento e medidas operacionais. Além disso, ela desempenha uma função ativa na formulação de estratégias.

Como traz Oliveira *et al.* (2021) a Controladoria desempenha diversas funções dentro de uma empresa, incluindo, as de fornecer informações, motivar, coordenar, avaliar, planejar e acompanhar. Além disso, quando desempenhada a sua função estratégica, a Controladoria, se torna uma ferramenta relevante para aprimorar processos e apoiar as habilidades do gestor.

Em meio as diversas definições e funções da Controlaria presentes na literatura, Borinelli (2006) desenvolveu a Estrutura Conceitual Básica de Controladoria com base em uma revisão da literatura, abrangendo funções como, contábil, estratégica, custos, tributária, controle interno, controle de riscos, gestão da informação, entre outras. A Controladoria é descrita como um conjunto de conhecimentos teóricos e conceituais que fundamentam o controle dos processos de gestão nas áreas operacional, econômica, financeira e patrimonial.

A literatura evidencia que a Controladoria evoluiu para desempenhar uma posição estratégica e contribuir ativamente para a tomada de decisões (Aquino *et al.*, 2018; Andreassen, 2020). Além disso, como retratam Oliveira *et al.* (2021), a Controladoria é uma área estratégica dentro de uma organização. Dessa maneira, esta dissertação assume essa afirmação como premissa.

Diante disso, para atuação em uma área estratégica de uma organização, é necessário analisar os profissionais que possam estar envolvidos nela (Silva *et al.*, 2023). Logo, é

importante ter um profissional devidamente qualificado para atuar na Controladoria, nessa perspectiva, o *Controller*.

Assim como destacam Goretzki, Strauss e Weber (2013), e Goretzki, Lukka e Messner (2018), a presente pesquisa utiliza o termo *Controller* de maneira ampla, visto que é um termo guarda-chuva, mas leva-se em consideração também posições com as mesmas designações de atividades, incluindo diferentes nomenclaturas como, *management accountants*, *management controllers*, gerente de controladoria.

No âmbito das decisões estratégicas e corporativas, Thompson Jr. e Strickland III (2000) destacam que estas estão ligadas à Alta Administração. Hambrick e Mason (1984) ressaltam que na gestão empresarial, a liderança é compartilhada, sendo influenciada pelas habilidades, competências e interações de todos os membros da equipe de liderança. Além disso, o *Controller*, também inserido na Alta Administração (Garrison; Noreen, 2001), desempenha função significativa no processo de tomada de decisões (Pipkin, 1989).

Com base em sua experiência, o *Controller* passa a deter autoridade em algumas decisões, especialmente em nível estratégico, onde sua opinião é considerada a mais especializada, desempenhando a função de assessoria nas organizações (Henning; Moseley, 1970; Mosimann; Fisch, 1999).

Além disso, é consensual que o *Controller* desempenha funções importantes nas organizações. Em geral, sua atuação contribui com a gestão estratégica da organização, buscando garantir ganhos, por exemplo. Destaca-se que, ao longo do tempo, a função do *Controller* tem evoluído para lidar com novas responsabilidades devido à intensificação da competitividade no ambiente empresarial, o que justifica a complexidade na definição de todas as suas atribuições (Alves *et al.*, 2022).

Os primeiros estudos que evidenciaram a função do *Controller* dentro de organizações, em âmbito internacional, foram os de Simon *et al.* (1954), Anthony (1965), Hopper (1980) e Sathe (1983). Essas pesquisas são reconhecidas e estabelecidas como clássicos na literatura (Robalo; Ribeiro, 2017).

Simon *et al.* (1954) ampliaram a compreensão do ambiente organizacional e das relações em entidades com operações geograficamente separadas, especialmente no contexto da função da Controladoria. Os autores também investigaram as variações nos níveis de centralização ou descentralização na gestão da Controladoria, delineando que os relatórios elaborados pela Controladoria visam abordar três questões-chave, contribuindo para a clareza das responsabilidades do *Controller*: (a) *scorekeeping*: avaliação do desempenho

organizacional; (b) *attention-directing*: identificação de áreas de foco específico; (c) *problem-solving*: busca pela melhor solução para problemas específicos.

Simon *et al.* (1954) sustentaram que, com base nessas três questões, é importante obter informações de diversos níveis de controle e gestão organizacional, destacando que essa diversidade de dados constitui ponto principal nas competências exigidas de um *Controller*.

Essa abordagem abrangeria desde um *controller* envolvido principalmente com informações operacionais até aquele que mantinha uma conexão direta com questões estratégicas e a resolução de problemas (Robalo; Ribeiro, 2017).

Hopper (1980) identifica dois tipos centrais do *Controller*: o *scorekeeping* e o *customer service*. Sua abordagem guarda semelhanças com a de Simon *et al.* (1954), porém, Hopper distingue o *scorekeeping* como a função de avaliar o desempenho organizacional e identificar áreas de atenção, enquanto o *customer service* abrange a resolução de problemas, similar ao *problem-solving*. Uma contribuição notável de Hopper (1980) é sua observação de que quando o *Controller* é encarregado de desempenhar ambos os tipos, a tarefa torna-se complexa, visto que o *scorekeeping* está relacionado à provisão de informações para os gestores operacionais, enquanto o *customer service* envolve o controle do desempenho desses gestores (Robalo; Ribeiro, 2017).

Já Sathe (1983) abordou a função do *Controller* nas empresas destacando duas principais responsabilidades: o *Controller management-service responsibility*, que envolve o apoio ao processo de tomada de decisões, e o *financial reporting and internal control responsibility*, responsável por garantir a conformidade com as normas internas, segurança e precisão das informações produzidas pela Controladoria para embasar decisões.

O Quadro 1 sintetiza os estudos clássicos internacionais sobre o a denominação dos *Controllers*.

Quadro 1 – Estudos clássicos sobre as denominações e funções dos *Controllers*

Autores	Denominação do <i>Controller</i>	Descrição
Simon <i>et al.</i> (1954)	<i>Scorekeeping</i>	Identificação do desempenho: bom ou não.
	<i>Attention-directing</i>	Reconhecer os elementos ligados ao desempenho que requerem atenção.
	<i>Problem-solving</i>	Sugerir resoluções e determinar a rota mais adequada a ser seguida.
Hopper (1980)	<i>Scorekeeping</i>	Inclui a concepção de Simon <i>et al.</i> (1954) sobre <i>scorekeeping</i> e <i>attention-directing</i> - Oferecer dados contábeis para as diversas áreas da empresa.
	<i>Customer service</i>	Corresponde ao problema-solução descrito por Simon <i>et al.</i> (1954) – Engajar-se em tarefas relacionadas ao controle e à administração de setores.
Sathe (1983)	<i>Management-service responsibility</i>	Contribuir para a elaboração de escolhas/tomada de decisão
	<i>Financial reporting and internal control responsibility</i>	Assegurar a integridade das informações produzidas pela Controladoria e o cumprimento das regulamentações corporativas.

Fonte: Adaptado de Robalo e Ribeiro (2017, p. 289).

Nota-se que os autores enfatizam as funções e as responsabilidades atribuídas ao *Controller* dentro das organizações. Destaca-se o reconhecimento do *Controller* na avaliação do desempenho organizacional, na identificação de áreas de atenção e na resolução de problemas.

Percebe-se ainda que os autores evidenciam a função do *Controller* nas decisões operacionais e estratégicas, e corroboram que esse profissional ocupa uma posição relevante na gestão e no fornecimento de informações para apoio ao processo decisório. Dessa maneira, a literatura evidencia o envolvimento do *Controller* em diversas áreas da organização, englobando tanto as atividades de características operacionais quanto estratégicas (Karlsson; Hersinger; Kurkkio, 2019; Malagueño *et al.*, 2021).

Além dos estudos clássicos apresentados, outras pesquisas adotam termos específicos para descrever o perfil do *Controller*: *strategic partner* (Ahid; Augustine, 2012), *internal business consultant* (Burns; Vaivio, 2001), e *modern business-oriented accountant* (Lukka; Granlund, 1998). Alguns até se referem a eles como *watchdogs* (Abernethy; Brownell, 1999; Järvenpää, 2007; Pierce; O’dea, 2003; Rahman, Ahmed, 2012). Esse estudo não se debruçou em aprofundar os termos e colocações dos autores por entender que suas concepções estão representadas também dentro dos estudos clássicos.

Quando se olha para o contexto nacional, de acordo com Beuren (2002) e Souza *et al.* (2013), no Brasil a introdução da função de *Controller* coincide com a chegada de empresas multinacionais dos Estados Unidos durante os anos 1960. Inicialmente, os *Controllers* eram predominantemente estrangeiros e desempenhavam uma função importante na capacitação dos profissionais brasileiros para o cargo, especialmente no que diz respeito ao uso de sistemas de informações gerenciais (Amorim; Silva 2019).

Um estudo conduzido por Siqueira e Soltelinho (2001) reportou que, de acordo com o Jornal do Brasil, o primeiro anúncio de emprego para a posição de *Controller* foi veiculado em 1962. Os referidos autores evidenciam que três anúncios foram divulgados em busca de profissionais para a área de Controladoria.

O primeiro deles solicitava um *Controller* familiarizado com os princípios contábeis norte-americanos e a legislação tributária brasileira. O segundo anúncio, por sua vez, carece de detalhes específicos sobre o cargo em questão. No entanto, a empresa contratante é descrita como de grande porte, atuante no setor siderúrgico, e de forma intrigante, exige que o candidato seja brasileiro nato ou naturalizado. Por fim, o último buscava um *assistant controller*, que exerce apoio ao *Controller* (Siqueira; Soltelinho, 2001).

Fiirst *et al.* (2018) evidencia que no início do século XXI, as empresas passaram a demandar por um *Controller* voltado especialmente para as atividades de gestão, o que resultou em um notável aumento na procura por esses profissionais, elevando assim o reconhecimento da profissão.

Diante das diversas atribuições do perfil do *Controller* apresentadas até aqui, nota-se que as funções e atribuições desses profissionais não são unânimes. Há falta de concordância entre pesquisadores quanto às funções atribuídas ao *Controller*, sendo que cada autor pode apresentar sua perspectiva particular com base em sua experiência (Teixeira, 2003; Borinelli, 2006). No entanto, de maneira abrangente, a literatura apresenta que os *Controllers* são profissionais que estão responsáveis por um conjunto de funções dentro da controladoria (Weber, 2011; Goretzki; Strauss; Weber, 2013).

Explorando as funções do *Controller* conforme descrito na literatura, Martin (2002) destaca que as atribuições desse profissional englobam uma variedade de tarefas, que vão desde a análise de dados financeiros e desempenho econômico da empresa, até a avaliação do efeito das influências do ambiente nos resultados organizacionais.

Lavarda, Sussel e Schafer (2020) destacam que a perspectiva convencional do *Controller*, que se concentrava principalmente na coleta e apresentação de informações para a Alta Administração, está evoluindo. Isso ocorre porque as informações produzidas por eles têm um impacto direto na geração de valor, o que implica em novas responsabilidades que vão além das tarefas tradicionais e abrangem a criação de valor no ambiente organizacional.

Nessa perspectiva convencional, categoriza-se o *Controller* que ocupa funções tipicamente operacionais, de *bean counter*. Esses profissionais são percebidos como fornecedores de informações, concentrando-se principalmente na elaboração e na preparação de demonstrações contábeis, sem compreender plenamente como esses dados serão empregados. Essa função tradicional está amplamente relacionada a uma abordagem que se concentra em fornecer informações e dados sobre eventos passados (Evaristo, 2021).

Resumidamente, o *bean counter* concentra-se internamente, oferecendo suporte em atividades de controle gerencial e auxiliando a gestão no processo de tomada de decisão. Seu foco reside na medição, planejamento, controle e na produção de dados e informações precisas e confiáveis para orientar a organização (Fabris; Oro; Machado, 2023).

No entanto, há estudos como o de Ten Rouwelaar, Bots e De Loo (2018) que indicam que o *Controller* deve reduzir seu foco nas tarefas operacionais, mais técnicas e nas de processamento de dados, e ampliar seu envolvimento na gestão e na tomada de decisão. Diante

disso, nota-se que função do *Controller* está evoluindo de uma ocupação puramente técnica para uma que requer atividades estratégicas e de gestão.

Portanto, percebe-se uma transição da predominância do perfil conhecido como *bean counter* para a função de *business partner* nas organizações. Isso implica que os profissionais *Controllers* devem integrar suas competências com os objetivos empresariais e se envolver ativamente no processo decisório relacionado à estratégia, controle e avaliação de desempenho (Wolf *et al.*, 2015; Karlsson; Hersinger; Kurkkio, 2019).

Dessa maneira, atuar como *business partner* requer participação proativa nas decisões, colaborando diretamente com outros gestores e desempenhando funções estratégicas, como o gerenciamento do sistema de informações, a formulação do plano estratégico, supervisão e controle de desvios (Weber, 2011).

Esse perfil *business partner* evidencia que o *Controller* é visto como uma figura envolvida na comunicação de informações e na redução de assimetrias, apoiando as decisões superiores com informações detalhadas e análises críticas para uma tomada de decisão mais informada (Karlsson; Hersinger; Kurkkio, 2019; Malagueño *et al.*, 2021).

Destaca-se que o *business partner* se volta para atividades relacionadas à gestão estratégica e aos negócios, exercendo influência proativa na tomada de decisões. Além de fornecer suporte, ele contribui para o desenvolvimento de estratégias e lidera processos de mudança, aproveitando um conjunto de competências que incluem conhecimentos multidisciplinares e interpessoais como capacidade de comunicação, formação de equipes e resolução de conflitos, adaptando-se às situações à medida que surgem (Fabris; Oro; Machado, 2023).

O Quadro 2 apresenta algumas das características relativas à classificação dos *Controllers* nas categorias de *bean counter* e *business partner*, conforme a literatura:

Quadro 2 – Comparativo entre *bean counter* e *business partner*

<i>Bean Counters</i>	<i>Business Partners</i>
Avaliação de Itens Financeiros	Mensuração de itens não financeiros
Coleta de Informações	Exame de dados
Orientação para Ação	Ênfase em estratégia
Imparcialidade em relação a outras áreas	Colaboração com outras áreas
Apresentação de relatórios a líderes	Oferta de orientação aos líderes
Supervisão de Procedimentos	Aperfeiçoamento das operações

Fonte: Adaptado de Souza, Wanderley e Horton (2021)

A abordagem frequentemente denominada como *bean counter* na literatura tem sido retratada de forma negativa, associada a uma imagem antiquada (Goretzki; Strauss; Weber,

2013; Horton; Wanderley, 2018). Em contraste, o *business partner* é considerado como o modelo desejável e moderno, englobando funções que apresentam natureza estratégica (Paz; Gracia; Vásquez, 2020).

Ao contrapor algumas das atribuições do perfil *bean counter* e *business partner*, conforme o Quadro 2, é possível perceber uma mudança na função desempenhada pelo *Controller* no ambiente organizacional. Enquanto o *bean counter* se concentrava principalmente em avaliações financeiras e procedimentos operacionais, o *business partner* ampliou seu escopo para incluir a mensuração de itens não financeiros, colaboração interdepartamental e orientação estratégica. Infere-se que essa transformação reflete a necessidade crescente de uma visão integrada, onde o *Controller* não apenas analisa números, mas também influencia ativamente a direção estratégica da organização.

Diante da variedade de funções desempenhadas, o *business partner* demanda uma ampla gama de conhecimentos, competências e habilidades que abrangem diferentes áreas. Em geral, são adquiridas ao longo da carreira profissional, representando uma jornada de aprendizado contínuo na qual o indivíduo agrega experiências e práticas ao seu repertório (Baron; Henry, 2010; Kolb, 2015).

Acredita-se que as atribuições do *Controller* não tenham necessariamente passado por mudanças significativas nos últimos anos, mas sim por uma evolução, de modo que passasse a incluir aspectos mais relacionados à gestão do negócio. Esses avanços não substituíram as responsabilidades tradicionais, como a elaboração de relatórios e o controle gerencial, mas sim se somaram a elas de forma complementar (Graham; Davey-Evans; Toon, 2012; Rieg, 2018).

Sem a intenção de esgotar a literatura, mas com o propósito de demonstrar as principais atividades e atribuições do *Controller*, o Quadro 3 apresenta esses aspectos com base na literatura nacional.

Quadro 3 – Atribuições do *Controller* na literatura nacional

Autores	Atribuições
Amorim e Silva (2019)	Possuir qualificações técnicas, além de controlar as demandas internas e externas, conhecer a entidade e a estrutura organizacional e fornecer informações relevantes para a gestão.
Pereira <i>et al.</i> (2021)	Desempenhar atividades ligadas ao orçamento, projeções, análises de investimento e planejamento estratégico, além do suporte a alta gerência.
Tavares (2022)	Possuir iniciativa, perfil de líder, além de ter características como, visão de negócios, bom raciocínio lógico, agilidade na resolução de problemas, ser detalhista, analítico e proativo.
Cabral e Carraro (2023)	Possuir as habilidades e competências clássicas para a atuação do <i>Controller</i> , além de realizar fiscalização interna, monitoramento de rotinas, aferição qualidade de processos e procedimentos e confiabilidade de dados.

Fonte: Elaborado pelo autor

O Quadro 3 destaca as atribuições do *Controller*, demonstrando a importância de uma abordagem holística para desempenhar suas funções. Isso inclui não apenas competências técnicas e conhecimento específico da organização, mas também a capacidade de fornecer suporte estratégico, exercer liderança e demonstrar características interpessoais que contribuam com a organização. Dessa forma, os estudos evidenciam que as funções e competências do *Controller* são multifacetadas, combinando conhecimento técnico e características comportamentais e interpessoais.

Gomes, Lunkes e Schnorrenberger (2015) conduziram um estudo com a finalidade de identificar e examinar as responsabilidades solicitadas na contratação do *Controller* na Alemanha. A pesquisa abordou 584 vagas de *Controller* em quatro diferentes sítios de emprego, onde informações sobre as funções requeridas foram extraídas de cada anúncio e posteriormente categorizadas como *bean counter* ou *business partner*.

Os resultados indicaram que, embora não haja consenso sobre as responsabilidades do *Controller*, há um conjunto de funções predominantemente contábeis e outro conjunto que enfatiza o apoio à gestão. Além disso, notou-se que as funções tradicionais são tão procuradas quanto aquelas de natureza mais proativa.

No entanto, os estudos de Souza, Wanderley e Horton (2021) notam a predominância nas atividades operacionais. A pesquisa analisou o perfil de 111 *Controllers* e identificaram uma predominância do perfil *bean counter*, com 74,5% dos participantes classificados nessa categoria e 25,5% foram identificados como pertencentes ao perfil *business partner*. Essa predominância foi constatada pelas tarefas e atividades relatadas pelos participantes, as quais estão alinhadas com as responsabilidades geralmente atribuídas aos *bean counters* na literatura (Horton; Wanderley, 2018).

Ferreira *et al.* (2021) em seus estudos sobre o perfil do *Controller*, dentre um dos relatos dos entrevistados de sua pesquisa, evidenciou que seria ideal que o *Controller* passasse menos tempo gerando informações e mais tempo analisando informações para tomada de decisão. Porém, na prática acontece o inverso, os *Controllers* passam 70% conferindo ou refazendo informações geradas anteriormente e atuam de fato somente 30% analisando.

Enquanto é evidenciado pela literatura os perfis profissionais de *bean counter* e *business partner*, e a evolução entre eles, (Weber, 2011; Karlsson; Hersinger; Kurkkio, 2019), é necessário investigar essa mudança, seja em complexidade ou a dualidade desses perfis, pensando-se que existe ainda um terceiro perfil, denominado híbrido, onde os *Controllers* desempenham ambas as funções, simultaneamente.

Diante disso, há estudos que defendem esse conceito de perfil híbrido para o profissional *Controller* (Cabral; Carraro, 2023; Vieira; Costa, 2023). Esse tipo de profissional é caracterizado pela combinação de competências sólidas em contabilidade e finanças, as *hard skills*, com as competências estratégicas, analíticas e interpessoais, as *soft skills*.

Esse perfil de *Controller* não se restringe apenas às tarefas tradicionais de controle financeiro, mas desempenha também atividades estratégicas na gestão. Além de lidar com questões contábeis e financeiras, o *Controller* híbrido trabalha de forma colaborativa com outras áreas, contribuindo ativamente para a tomada de decisões estratégicas e o desempenho organizacional (Cabral; Carraro, 2023; Vieira; Costa, 2023). Esse perfil reflete uma expansão das funções do *Controller* para além de suas responsabilidades tradicionais, integrando-se de maneira mais ampla às atividades e processos organizacionais.

Nota-se que os estudos demonstram uma divergência entre as expectativas e a realidade das responsabilidades do *Controller*. Enquanto há uma demanda por competências estratégicas e voltadas para a gestão, representadas pelo *business partner*, muitos *Controllers* ainda estão predominantemente envolvidos em atividades tradicionais. Nota-se então a necessidade de uma mudança no foco das atividades e funções do *Controller*, priorizando a análise e a contribuição para o processo decisório.

Portanto, cada um desses perfis enfatiza atividades que requerem uma combinação de competências, sejam técnicas ou comportamentais e interpessoais, denominadas nessa dissertação como *hard e soft skills*, conforme abordado por Paulsson (2012). Corroborando, Burns *et al.* (2014) destacam que, além das competências técnicas tradicionais, os profissionais *Controllers* devem possuir um conjunto de *hard e soft skills* para desempenhar de maneira satisfatórias suas responsabilidades.

Diante disso, no que diz respeito às *hard skills*, destaca-se o conhecimento técnico, empresarial e proficiência em tecnologias (Fikri *et al.*, 2020). Já em relação às *soft skills*, destaca-se a capacidade de comunicação, bom relacionamento interpessoal, de transmissão de ideias e de gestão (Burns *et al.*, 2014).

Diante do exposto, apresenta-se a primeira proposição do estudo:

1) As *hard skills* e as *soft skills* são relevantes no desempenho das funções dos *Controllers* e aderentes às exigências do mercado de trabalho.

Para aprofundar na compreensão dessas competências e conceitos é necessário explorar a Abordagem Teórica dos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, detalhada na próxima seção, incluindo definições, conceitos e estudos seminais sobre essa perspectiva.

2.2 Abordagem CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

No contexto organizacional, o termo competência refere-se à capacidade de um indivíduo desempenhar com eficiência e eficácia uma função específica, adaptando-se às exigências do ambiente em que está inserido. Essa abordagem considera não apenas os conhecimentos técnicos necessários para a posição ocupada, mas também a capacidade de atender às demandas e expectativas da função, levando em conta as particularidades do contexto organizacional (Brandão; Guimarães, 2001).

Nesse sentido, as competências devem ser vistas como um processo contínuo de criação e acumulação de conhecimentos. Elas se desenvolvem em um ambiente de incerteza, onde os gestores enfrentam desafios constantes, sendo necessários tomar decisões estratégicas para melhorar o desempenho e a eficácia organizacional (Dutra; Hipólito; Silva, 2000; Zarifian, 2003; Boterf, 2003).

Ressalta-se que os primeiros estudos sobre competência foram iniciados por McClelland (1973), que introduziu a avaliação das competências dos candidatos nos processos de seleção organizacional, destacando a importância de analisá-las para além dos testes de inteligência tradicionais utilizados no contexto daquela época (Cardoso *et al.*, 2010).

Já Boyatzis (1982) ampliou a compreensão do conceito de competências, concentrando sua pesquisa no contexto gerencial. O autor evidenciou a relevância de considerar como o indivíduo se adapta ao ambiente em que está inserido e como isso se reflete em ações ou comportamentos esperados, conforme as exigências específicas de um cargo dentro da organização (Fleury; Fleury, 2001; Dutra, 2004).

No entanto, diversos autores têm proposto diferentes definições de competências, cada um destacando aspectos específicos que são considerados importantes no contexto organizacional e no desempenho profissional. Essas definições variam em termos de foco, abrangendo desde traços pessoais, aspectos implícitos e até competências técnicas adquiridas por meio de treinamento e experiência.

O Quadro 4 apresenta as principais definições de competência, sintetizando as contribuições de autores no campo de estudo dessa temática, evidenciando a diversidade de perspectivas sobre o que é competência.

Quadro 4 – Definições de Competência

Autor(es)	Definição
McClelland (1973)	Conjunto de traços voltados para um desempenho eficaz ou superior no trabalho.
Boyatzis (1982)	A relação entre o indivíduo e um desempenho superior no trabalho.
Evarts (1987)	Características subjacentes dos gestores relacionadas ao desempenho superior.
Spencer e Spencer (1993)	Competências e capacidades adquiridas por meio de treinamento e experiências de trabalho e de vida.
Hager, Gonczi e Athanasou (1994)	O padrão ou a qualidade como resultado do desempenho de um indivíduo.
Hoffmann (1999)	Qualificação subjacente e atributos de uma pessoa, comportamentos observáveis e padrão no desempenho de um indivíduo.
Dubois <i>et al.</i> (2004)	A combinação de conhecimentos, padrões de pensamento, habilidades e características que resultaram em um desempenho bem-sucedido.
Cernusca e Dima (2007)	Critérios subjacentes de uma pessoa que conduzem ao desempenho individual e ao desenvolvimento de carreira.
Arifin <i>et al.</i> (2017)	Um conjunto de conhecimentos, habilidades, capacidades ou atitudes pessoais e profissionais para uma tarefa, trabalho ou profissão específica dentro de um escopo de desempenho.

Fonte: Adaptado de Arifin *et al.* (2017)

Diante das diversas definições de competência apresentadas por diferentes autores, o Quadro 4 reúne distintas conceituações do termo. Autores como McClelland (1973) e Boyatzis (1982) enfatizam traços pessoais e a relação direta entre o indivíduo e seu desempenho no trabalho, enquanto Spencer e Spencer (1993) e Hoffmann (1999) destacam o papel das competências adquiridas por meio de treinamento e experiência. Já Hager, Gonczi e Athanasou (1994), focam no resultado ou padrão de desempenho como medida de competência.

Por sua vez, Arifin *et al.* (2017) definem competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades, capacidades ou atitudes que podem ser tanto pessoais quanto profissionais, direcionadas para uma tarefa ou função específica. Essa definição demonstra a aplicação prática das competências no ambiente de trabalho, integrando aspectos técnicos e comportamentais. Para este estudo, utilizar-se-á a definição de competência proposta pelo autor.

No entanto, é importante destacar que ser competente vai além da simples posse de conhecimento técnico e sua aplicação prática. É importante saber identificar o momento apropriado para aplicá-lo, compartilhá-lo ou trocá-lo (Fleury; Fleury, 2001). Essas diferentes abordagens ressaltam a complexidade do conceito de competência, que abrange tanto atributos comportamentais quanto técnicos, além das experiências que influenciam o desempenho no contexto profissional.

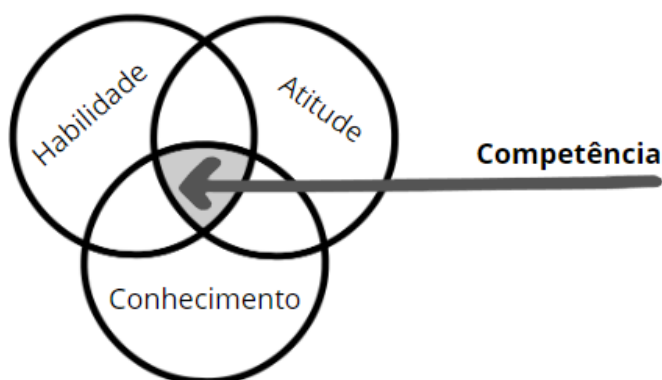
Embora existam diversas interpretações sobre o conceito de competência, é possível identificar três principais vertentes teóricas que orientam essa discussão: as perspectivas americana, britânica e francesa (Dutra, Hipólito; Silva, 2000).

Para os autores americanos, a competência representa um conjunto de características do indivíduo, que o permite realizar um trabalho específico ou lidar com determinada situação (McClelland, 1973; Boyatzis, 1982). Já na perspectiva britânica, a competência é definida com base nas demandas do mercado de trabalho, priorizando os aspectos relacionados ao desempenho esperado pelas organizações. Por fim, para os autores franceses, a competência não está vinculada apenas a um conjunto de atributos pessoais, mas sim aos resultados em um determinado contexto (Boterf, 2003; Zarifian, 2003), se referindo ao que o indivíduo é capaz de produzir ou realizar em seu ambiente de trabalho.

Contribuindo com os estudos sobre a temática, Carbone *et al.* (2006) estabeleceram uma relação entre as vertentes americana e francesa, mencionadas anteriormente e definiu competência como a integração sinérgica de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA). Os autores evidenciam que a combinação desses três elementos se manifesta no desempenho profissional dentro de um contexto organizacional específico, gerando valor, tanto para o indivíduo quanto para a organização.

Diante do exposto, entende-se que competência se refere a uma combinação de CHAs que, quando utilizados em conjunto, permitem que um indivíduo atue de maneira eficaz no contexto organizacional (Hlavac, 2023). Logo, a competência é o tripé da tríade CHA, conforme exposto na Figura 1.

Figura 1 – Tripé da Competência



Fonte: Elaborada pelo autor de acordo com Durand (1998)

Evidenciando cada um dos componentes que estruturam essa abordagem, o conhecimento pode ser definido como a compreensão ou familiaridade com fatos ou objetos (Gardner, 1981), englobando ainda o “saber” e o “saber fazer algo” (Ryle, 1949). Diante disso, o conhecimento abrange atributos cognitivos, além de se referir à familiaridade e à capacidade de uma pessoa em realizar algo.

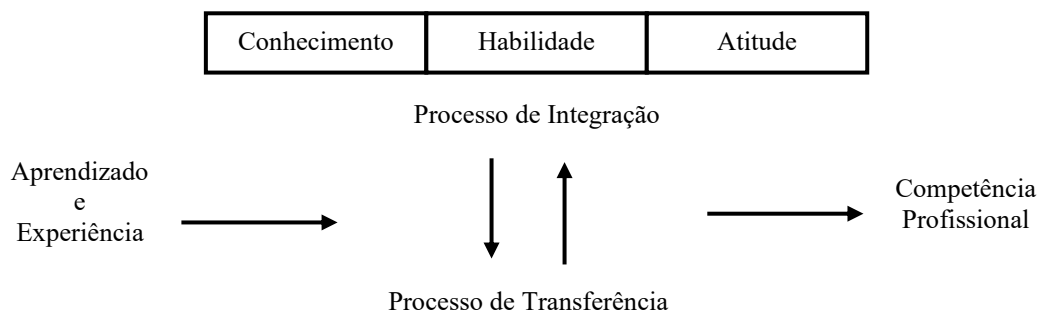
Já a habilidade geralmente resulta de treinamento, ou seja, é adquirida por meio de um processo de aprendizado. Assim, uma habilidade é quase sempre algo observável e geralmente envolve a interação de um indivíduo com estímulos e ainda com outros indivíduos (Hlavac, 2023).

Por sua vez, as atitudes referem-se ao poder ou a realização de determinadas ações de forma específica. A atitude se assemelha à habilidade, mas abrange a possibilidade de realizar atividades e tarefas que não são resultado de educação formal (Dweck, 2002).

Já no campo da psicologia, distingue-se o conhecimento em: declarativo, relacionado a conceitos e regras; e procedimental, voltado à execução de ações e resolução de problemas (Anderson; Schunn, 2000). As habilidades, integradas a esses conhecimentos, abrangem o domínio psicomotor, evidenciando a conexão entre saber e fazer (Morrison; Ross; Kemp, 2001). Assim, desenvolver competências é combinar teoria e prática.

Sob essa perspectiva, a integração de conhecimentos, habilidades e atitudes emerge como um processo importante para a construção da competência profissional (Baartman; Bruijn, 2011). A Figura 2 sintetiza e exemplifica o que foi apresentado.

Figura 2 – A Abordagem CHA como formação da Competência Profissional



Fonte: Elaborada pelo autor de acordo com Baartman e Bruijn (2011)

Diante do exposto, observa-se uma relação direta entre a CHA e a formação de competências. Para que uma competência seja desenvolvida, é necessária a combinação integrada de diversos elementos, aliando teoria e prática. Além disso, entende-se que a construção de competências é um processo contínuo, que demanda prática, reflexão e o equilíbrio entre os componentes da CHA.

Além do que foi apresentado, é importante destacar que as transformações na economia, no mercado de trabalho e no contexto da globalização contribuem com o termo competência,

conferindo-lhe uma crescente relevância e expansão. Essa evolução tem permitido que as empresas integrem elementos em suas operações, visando desenvolver e aproveitar o capital humano dotado dos elementos da CHA, necessários para enfrentar os desafios do cenário globalizado (Leal *et al.*, 2018).

Nesse contexto, Zarifian (2003) já apresentava que as incertezas econômicas e as rápidas mudanças exigem reações ágeis, demandando que os profissionais mobilizem recursos e solucionem problemas inesperados. Além disso, o ambiente organizacional passou a requerer novos comportamentos, tornando a comunicação uma competência importante, especialmente para alinhar objetivos, colaborar de forma eficiente e ajustar-se ao trabalho em equipe. Por fim, a crescente competitividade entre as empresas alterou os conceitos de produção e as relações com clientes internos e externos, pressionando os trabalhadores a desenvolverem competências específicas para enfrentar os desafios desse novo cenário profissional.

Diante disso, as competências, sejam elas humanas ou profissionais, resultam de uma combinação sinérgica de CHAs, refletidas no desempenho profissional, que evidenciam a interdependência e complementaridade, manifestando-se também no comportamento individual (Carbone *et al.*, 2006).

Destaca-se ainda que a literatura demonstra que o uso da Abordagem CHA tem se mostrado eficaz para compreender os elementos que a compõe, que abrangem aspectos técnicos, cognitivos e atitudes relacionadas ao indivíduo e ao ambiente de trabalho (Moura; Sobral, 2014).

No contexto empresarial, a tríade CHA normalmente está relacionada com as necessidades que uma organização ou empregador possui para que determinadas atividades ou funções sejam desempenhadas (Hlavac, 2023). Logo, para atender as demandas organizacionais, a área de recursos humanos recorre-se a CHA para o recrutamento e anúncio de vagas de trabalho (Sam Houston State University, 2020).

Entendendo e adotando como premissa que a CHA é a base de uma competência, enfatiza-se que a mesma pode ser adquirida, desenvolvida e aprimorada ao longo do tempo. No âmbito profissional, classificam-se em duas categorias principais: técnicas, *hard skills*, e comportamentais e interpessoais, *soft skills*. As competências técnicas englobam aquelas obtidas por meio da educação formal, de treinamentos específicos e das experiências acumuladas ao longo da trajetória profissional (Zarifian, 2003) e as competências comportamentais estão ligadas à personalidade do indivíduo e têm o potencial de influenciar positivamente o sucesso no desempenho de uma função (Mota *et al.*, 2021).

Além disso, o desenvolvimento de competências em níveis mais elevados está diretamente relacionado a uma melhor colocação no mercado de trabalho, demonstrando também uma crescente importância das competências comportamentais, que estão sendo mais consideradas pelos empregadores do que as competências técnicas (Berková; Holeřkivá, 2022).

Diante do exposto, a próxima seção aborda a discussão sobre as *hard* e *soft skills*, com a categorização das competências nesses dois grupos de competências — técnicas e comportamentais e interpessoais — que são também objetos de investigação desse estudo.

2.3 *Hard Skills* e *Soft Skills*

Antes de adentrar a temática das *hard* e *soft skills*, cabe ressaltar que para esta dissertação optou-se por não listar as diversas traduções desses termos, principalmente por não existir um significado unicamente aceito. Dessa maneira, adota-se como premissa que as *hard skills* estão interligadas com as competências de caráter técnico e as *soft skills* referem-se as competências de caráter interpessoal e comportamental (Rosenberg; Heimler; Morote, 2012).

Os termos *hard* e *soft skills* se popularizaram por meio dos estudos de Katz (1974), “*Skills of an Effective Administrator*”, no âmbito empresarial, onde demonstrou-se dentro das organizações que um administrador de sucesso geralmente está apoiado em três pilares, as habilidades técnicas, humanas e conceituais.

Para o autor, as técnicas se concentram na aptidão em uma área específica de atividade, especialmente aquelas relacionadas a métodos, processos ou técnicas. São necessárias para realizar tarefas específicas relacionadas a uma área particular de conhecimento ou trabalho (Katz, 1974).

Já as humanas abrangem a capacidade do gestor de colaborar em equipe, com ênfase no relacionamento interpessoal e na cooperação. Esses aspectos incluem a consciência das próprias atitudes em relação aos outros, a aceitação de diferentes perspectivas e a comunicação e motivação (Katz, 1974).

Por fim, as conceituais se referem à capacidade de ter visão holística da empresa, reconhecendo a interdependência entre suas diversas funções e como as mudanças em uma área afetam todo o sistema (Katz, 1974).

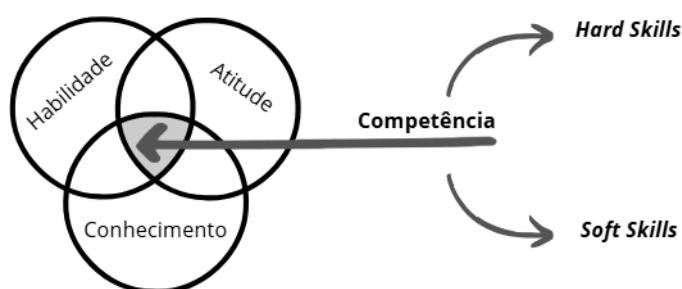
Nota-se ainda que, à medida que se avança na hierarquia organizacional, a importância dessas habilidades muda. Para gestores de nível inferior, as técnicas são mais relevantes. No entanto, à medida que se avança para níveis mais altos de gestão, as humanas e conceituais tornam-se cada vez mais importantes (Katz, 1974).

Compreender essa distinção e classificação possibilita entender por que é importante que os profissionais demonstrem tanto competências técnicas, *hard skills*, quanto competências interpessoais e comportamentais, *soft skills*, para desempenharem suas funções de forma satisfatória.

A partir dessa categorização proposta Katz, na qual se destacou as habilidades técnicas, humanas e conceituais, outros estudos refinaram e expandiram esses conceitos. Estudos como os de Parente, Stephan e Brown (2012), basearam-se nas ideias de Katz para fomentar os conceitos de *hard* e *soft skills*.

Para esse estudo, adotar-se-á que as habilidades já compõem e integram as *hard* e *soft skills*. Além disso, conforme demonstrado, a Abordagem CHA constitui a base de uma competência (Durand, 1998), subdividindo-se em competências técnicas, *hard skills*, e comportamentais, *soft skills*, conforme apresentado na Figura 3.

Figura 3 – Formação da Competência e classificação em *Hard Skills* e *Soft Skills*



Fonte: Elaborada pelo autor com base em Durand (1998) e Zarifian (2003)

Evidenciado na Figura 3, a competência é composta por três atributos, o conhecimento, habilidade e atitude. Esses elementos, quando integrados, dão forma às competências, subdividindo-se em *hard skills* e *soft skills*. Essa categorização, como propõe Gramigna (2007) destaca que as competências podem ser classificadas em duas categorias principais: técnicas, *hard skills*, e comportamentais e interpessoais, *soft skills*.

Essa categorização apresenta que as competências técnicas estão relacionadas com a área de atuação, englobando conhecimentos especializados para a execução de tarefas. Por outro lado, as competências comportamentais envolvem características pessoais e interpessoais que contribuem para o sucesso no ambiente de trabalho (Zarifian, 2003; Ruas, 2004; Boterf 2003).

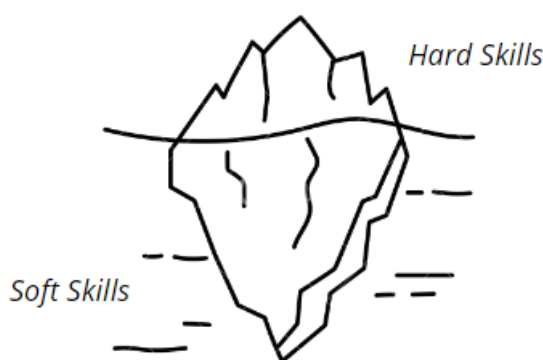
Essa denominação e conceituação de *hard* e *soft skills* surgem para atender as novas demandas do mercado, evidenciando que definições e avaliações centradas exclusivamente em

competências técnicas eram insuficientes no ambiente empresarial (Costa *et al.*, 2022). Com isso, as mudanças no contexto profissional, impulsionadas pela globalização e pela crescente competitividade, levaram as empresas a buscar competências mais amplas em seus colaboradores, indo além dos aspectos técnicos (Bes *et al.*, 2021).

Adentrando nessa categorização, a diferenciação entre *hard skills* e *soft skills* é relevante para entender as diversas naturezas das competências (Carvalho, 2023). Enquanto as *hard skills* se concentram na especialização técnica e no conhecimento específico exigido para tarefas particulares, as *soft skills* englobam atributos e comportamentos não técnicos e pessoais que são relevantes em várias áreas, abrangendo habilidades, personalidade, interação social e comunicação (Ahmed; Capretz; Campbell, 2012; Carvalho, 2023).

Para aprofundar o entendimento dessas competências e a diferenciação entre *hard* e *soft skills*, pode-se ilustrá-las por meio da analogia do *iceberg*. A analogia do *iceberg* demonstra que a porção submersa representa as características não visíveis, simbolizando as *soft skills*, que desempenham uma função fundamental, embora não tão evidente, no perfil e desempenho do profissional (Ramos; Bento, 2010; Custódio, 2010). Já a camada superficial do *iceberg*, representa as características observáveis, que são identificadas facilmente, como conceitos técnicos, conhecimento e experiência, formando assim as *hard skills* (Ramos; Bento, 2010).

Figura 4 – Hard e Soft Skills: Analogia do Icerberg



Fonte: Elaborada pelo autor de acordo com Ramos e Bento (2010) e Custódio (2010)

Essa metáfora, evidenciada na Figura 4 enfatiza que, embora as *hard skills* sejam importantes, as *soft skills* fornecem também uma base para o desempenho profissional, e levam em consideração competências que não podem ser notadas facilmente. Portanto, reconhecer e desenvolver as competências, em todos os seus aspectos, são importantes para alcançar um bom desempenho e atender as demandas do mercado.

Dessa maneira, adquirir competências para o mercado de trabalho vai além do nível educacional de uma pessoa, uma vez que está intrinsecamente ligado às iniciativas formais e informais utilizadas para capacitar o profissional a desempenhar uma função específica dentro de uma organização (Cardoso, 2021).

As competências categorizadas como *hard skills* estão relacionadas aos conhecimentos técnicos adquiridos por meio de estudos, formação acadêmica ou cursos formais (Cabral-Cardoso; Estévão; Silva, 2006; Rosenberg; Heimler; Morote, 2012), bem como a experiência prática, incluindo os procedimentos administrativos realizados no ambiente organizacional (Robles, 2012; Swiatkiewicz, 2014).

Nesse contexto, as *hard skills* podem ser evidenciadas por conquistas concretas listadas em um currículo, apresentando o nível de formação, experiência profissional, conhecimento especializado e qualificações específicas (Robles, 2012). Logo, são definidas de forma precisa, sendo facilmente justificadas e mensuradas, passíveis de avaliação por meio de testes técnicos ou práticos (Fikri *et al.*, 2020), podendo aprendê-las e aprimorá-las ao longo do tempo (Robles, 2012; Motyl *et al.*, 2017).

Dessa forma, as *hard skills* são indispensáveis para que um profissional possa desempenhar suas tarefas e funções de maneira adequada (Motyl *et al.*, 2017). De acordo com Carlucci *et al.* (2018) o conhecimento técnico está mais democratizado e acessível, o que facilita sua aquisição, seja por meio da transferência de conhecimentos ou de sistemas de informação inteligentes. Portanto o domínio dessas competências, embora importante, não garante automaticamente que alguém será um funcionário ou líder eficaz (Jamison, 2010).

Diante desse cenário, considerando o que foi exposto sobre as *hard skills*, apresenta-se a segunda proposição do estudo:

2) As *hard skills* são reconhecidas pelos *Controllers* como preponderantes na sua atuação e no exercício da função.

Já em relação as competências categorizadas como *soft skills*, elas relacionam-se com áreas interpessoais e de caráter não técnico, associadas às competências pessoais e comportamentais, inclusive no ambiente de trabalho, e são adquiridas por meio de experiências e vivências (Rosenberg; Heimler; Morote, 2012; Bak; Jordan; Midgley, 2019).

Destaca-se que é por meio dessas competências que se identifica quanto o indivíduo é cooperativo, maleável, além de verificar sua capacidade de resolver problemas e tomar decisões dentro a organização (Juhász; Horváth-Csikós, 2021). Ademais, espera-se que essas

competências melhorem ao longo do tempo, durante as experiências de aprendizado e atividades profissionais (Dogara *et al.*, 2019).

Swiatkiewicz (2014) destaca que as *soft skills* são importantes para manter o trabalho ou a função que está sendo exercida, e por sua vez, as *hard skills* garantem o trabalho. Dessa maneira, percebe-se que para ocupar uma posição, ou obtê-la no mercado de trabalho, é relevante possuir *hard skills* específicas, mas a continuidade e desenvolvimento estarão voltadas para as *soft skills*.

Estudos como o de Phillips e Phillips (2015) mostram que as *hard skills* por si só não impactam de forma significativa no bom desenvolvimento dentro de uma organização como as *soft skills* podem impactar. As *soft skills* é um diferencial competitivo para os profissionais, destacando que a comunicação eficaz e a tomada de decisão assertiva podem reduzir a rotatividade e aumentar a satisfação dos colaboradores dentro das organizações (Viana, 2015).

Por meio do Quadro 5 evidencia-se uma síntese das definições, características e exemplos dos aspectos relacionados às *hard skills* e *soft skills*, discutidos ao longo desta seção. Ressalta-se que não se pretende esgotar a literatura sobre o assunto, mas sim fornecer uma visão abrangente desses conceitos-chave utilizados nesta dissertação.

Quadro 5 – Diferenças entre as *hard* e *soft skills*

	Hard Skills	Soft Skills
	Técnicas	Comportamentais
Competências	Competências técnicas e específicas essenciais para desempenhar uma função ou atividade específica.	São normalmente adquiridas por meio de experiências e interações com outras pessoas.
Características	Transmitidas em ambientes acadêmicos e programas de treinamento	Dependem da interação com outras pessoas
	Podem ser avaliadas por meio de exames ou avaliações específicas	Envolvem modificações no comportamento
	Podem ser certificadas por meio de diplomas ou certificados	Demonstradas por meio das atitudes
Exemplos	Idiomas	Boa comunicação
	Competências em tecnologia da informação	Liderança
	Desenvolvimento de software	Empatia
	Contabilidade	Trabalho em equipe
	Análise estatística	Gerenciamento de conflitos
	Operação de máquinas e ferramentas	Pensamento criativo

Fonte: Haselberger *et al.* 2012; Succi, 2019.

Como exposto no Quadro 5, as diferenças entre *hard skills* e *soft skills* são relevantes para compreender a dinâmica do mercado de trabalho contemporâneo. As *hard skills*, se voltam para as competências técnicas e específicas, adquiridas por meio de educação formal e treinamento, sendo facilmente mensuráveis por meio de exames e certificações. Já as *soft skills* são mais sutis e desenvolvidas por meio de experiências e interações sociais, manifestando-se

nas atitudes e comportamentos. Diante do exposto, infere-se que a combinação de *hard skills* e *soft skills* contribui para a formação de profissionais mais completos e aptos a enfrentarem desafios nas organizações.

Já no âmbito da Controladoria, ligada ao desempenho organizacional, evidencia-se a significativa responsabilidade dos profissionais que atuam nessa área, o que enfatiza a importância da qualificação profissional nesse contexto (Wiggers; Souza; Lunkes, 2015). Portanto, nota-se a necessidade de uma formação abrangente, de maneira que englobe outros conhecimentos interdisciplinares e em áreas diversas como, Administração, Economia, Estatística e Informática, fundamentais para enfrentar os desafios de um mercado competitivo e em constante evolução (Souza *et al.*, 2013).

Isso demonstra a importância, para o *Controller*, que além de possuir qualificações técnicas, é necessário desenvolver diversas outras competências. As *soft skills* são relevantes para o apoio aos gestores, o controle de demandas internas e externas e a compreensão da estrutura organizacional da empresa. Por meio dessas competências, o *Controller* pode fornecer informações alinhadas às necessidades da gestão (Amorim; Silva, 2019).

Dentre um conjunto de *hard* e *soft skills* para o profissional *Controller*, espera-se que o ele possua conhecimentos em contabilidade e legislação, domínio em línguas estrangeiras, espírito de liderança, ética profissional, gestão da empresa e análise de cenários (Lima; Araújo, 2018; Anjos, 2020).

Estudos como o de Sydorenko (2020) na Universidade de Harvard evidencia que 85% do sucesso profissional está associado as competências pertencentes às *soft skills*, enquanto apenas 15% são atribuídos às *hard skills*. Esse resultado demonstra a importância das competências comportamentais em relação às técnicas para o sucesso profissional.

Corroborando com os achados, Berry e Routon (2020) investigaram as *soft skills* presentes nos profissionais contábeis e evidenciaram que o aprimoramento dessas competências impacta positivamente o desempenho das empresas. Por exemplo, se o profissional valoriza a autonomia e as interações humanas, tende a desempenhar suas funções de maneira mais integrada, realizando análises mais aprofundadas das informações e enriquecendo as discussões no ambiente empresarial.

Esses estudos sugerem que as *soft skills* não apenas complementam as *hard skills*, mas também potencializam a capacidade dos profissionais em suas funções e atribuições. Infere-se que essas competências são importantes para os profissionais, permitindo uma melhor comunicação, colaboração e resolução de conflitos, como exposto.

No entanto, para o profissional do *Controller*, é necessário explorar essa categorização de competências dentro dos seus diversificados perfis profissionais. De modo geral, os *Controllers* com uma abordagem mais tradicional, como os classificados no perfil *bean counter*, tendem a possuir predominantemente as *hard skills*. Por outro lado, aqueles com foco numa abordagem mais estratégica, como o perfil *business partner*, além das competências técnicas requerem e possuem suas *soft skills* mais desenvolvidas (Paulsson, 2012).

Já para o *Controller* híbrido (Cabral; Carraro, 2023; Vieira; Costa, 2023), soma-se às suas competências técnicas, as suas competências comportamentais e interpessoais (Paulsson, 2012). Essa integração não apenas reforça a capacidade do *Controller* de compreender e interpretar dados, assim fortalecendo as competências técnicas, mas também evidencia a comunicação e a colaboração com outras áreas da empresa, desenvolvendo e ressaltando as competências interpessoais.

Complementarmente, os estudos de Tavares (2022) trazem evidências que o *Controller* é um profissional relevante dentro das organizações, e que as empresas buscam profissionais qualificados, tanto nos aspectos técnicos quanto nos comportamentais e interpessoais. Portanto, infere-se que o conceito de um *Controller* híbrido, que combina *hard* e *soft skills*, destaca a relevância de uma abordagem integrada a ser considerada no perfil profissional para o desempenho das funções e atividades do *Controller*. Diante disso, compreende-se que *hard* e *soft skills* fazem parte do perfil profissional do *Controller*. O quadro 6 evidencia as *hard* e *soft skills* do *Controller*, segundo a literatura.

Quadro 6 – Hard Skills e Soft Skills do profissional Controller

Hard Skills Competências Técnicas	Soft Skills Competências Comportamentais
Conhecimento de Legislação	Capacidade Analítica
Contabilidade e Finanças	Comunicação
Controle Interno	Relacionamento Interpessoal
Ferramentas de Controle	Trabalho em Equipe
Processo Decisório	Gestão Estratégica
Funções de Controladoria	Tomada de Decisão
Gestão de Informações	Autocontrole
Domínio em Línguas Estrangeiras	Liderança

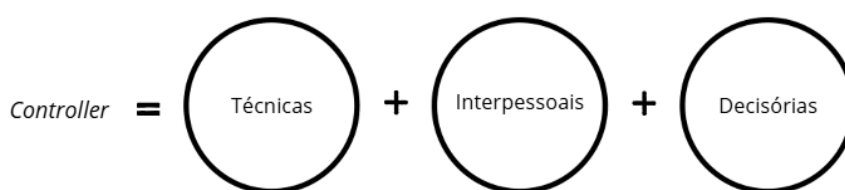
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos estudos de Machado *et al.* (2010); Cardoso *et al.* (2010) Oro, Beuren e Carpes (2013); Araújo, Callado e Cavalcanti (2014); Andriotti (2016); Vieira e Costa (2023).

Como apresentado no Quadro 6, espera-se que *Controller* possua um conjunto de *hard* e *soft skills* para desempenho de suas funções. Dentre as *hard skills* evidenciadas nota-se os conhecimentos em legislação, contabilidade e finanças, controle interno, ferramentas de controle, processo decisório, funções de controladoria e gestão de informações. Já as *soft skills*

abrangem capacidade analítica, planejamento, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, gestão estratégica e autocontrole. Esse conjunto de *hard* e *soft skills* auxilia o *Controller* tomar decisões, liderar e atuar de forma estratégica na organização.

Bermudo e Vertamatti (2016) destacam que o perfil do *Controller* é estruturado em três esferas principais: a técnica; a interpessoal; e a decisória. Esses grupos devem coexistir de forma harmoniosa e integrada, permitindo que o profissional atue de maneira mais eficaz ao combinar essas competências.

Figura 5 – Perfil profissional do *Controller*



Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com Bermudo e Vertamatti (2016, p. 28)

Conforme evidenciado na Figura 5, as competências técnicas referem-se aos conhecimentos específicos necessários para a atuação do *Controller*, incluindo formação acadêmica, experiência prática, domínio de idiomas, e utilização de sistemas e ferramentas tecnológicas. Já as competências interpessoais estão relacionadas à capacidade de colaborar em equipe, navegar pelas diferentes áreas organizacionais e resolver conflitos. Por fim, as competências decisórias estão ligadas ao processo estratégico, onde o *Controller*, apoiado por suas competências técnicas e interpessoais, escolhe um curso de ação adequado para solucionar problemas e atingir objetivos (Bermudo; Vertamatti, 2016).

Essa classificação em três esferas está diretamente ligada às *hard skills* e *soft skills* discutidas nesta seção. Enquanto a esfera técnica se enquadra nas *hard skills*, as interpessoais e decisória estão inseridas no conjunto de *soft skills* exigidas do profissional *Controller*.

Além disso, essas três esferas estão diretamente relacionadas aos elementos da Abordagem CHA. Observa-se que a integração entre os conceitos de Controladoria, as funções do *Controller*, a Abordagem CHA e as *hard* e *soft skills* permite uma análise mais aprofundada e estruturada do perfil desse profissional no mercado.

Diante desse contexto, e a partir das reflexões expostas e construídas ao longo do referencial teórico, e considerando as duas proposições teóricas elencadas, detalha-se na próxima seção os aspectos metodológicos deste estudo, abordando os métodos utilizados para investigação, construção e análise das evidências.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, são abordados os aspectos e procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa, bem como as evidências construídas foram tratadas.

3.1 Enquadramento e Desenho da Pesquisa

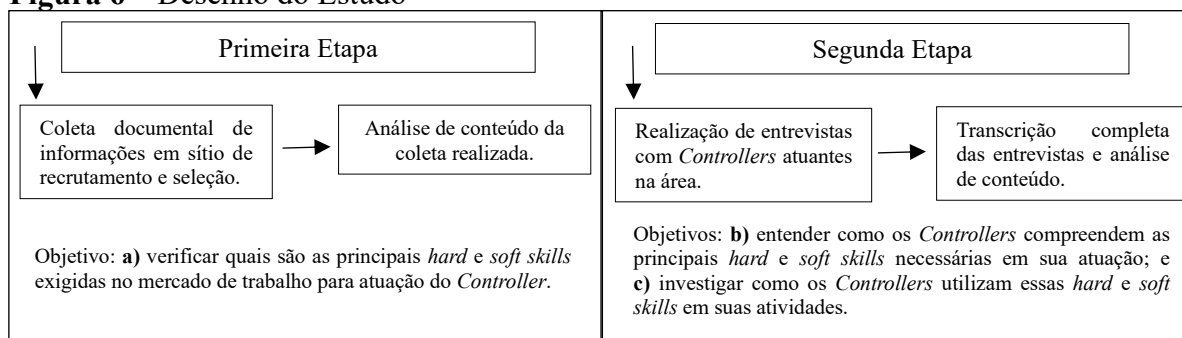
Um estudo não deve se restringir a atender apenas necessidades individuais; deve também promover o progresso do conhecimento e a compreensão coletiva (Gall; Gall; Borg, 2007). Diante disso, a pesquisa se propõe a compreender como as *hard* e *soft skills* necessárias para o exercício da função de *Controller* estão alinhadas às exigências do mercado de trabalho. Logo, quanto a abordagem dos objetivos, percebe-se que a pesquisa qualitativa se mostra a mais adequada, visto que, de acordo com Strauss e Corbin (2008), esse tipo de pesquisa pretende compreender fenômenos culturais, vivências, sentimentos, emoções e comportamentos das pessoas.

Este estudo adota uma abordagem qualitativa para explorar em profundidade as *hard* e *soft skills* dos *Controllers*, considerando sua própria compreensão e vivências no desempenho de suas funções. Além disso, contrapõe essas competências às exigidas pelas organizações como primordiais. Destaca-se ainda que ir a campo, por meio de entrevistas e observação, permite ampliar a compreensão de um fenômeno, pois o conhecimento é construído pela experiência e interação social (Chua, 1986).

Nesse contexto, a pesquisa busca, com base nos resultados obtidos, expandir o arcabouço teórico relacionado à Abordagem CHA e seus elementos, conforme os estudos de McClelland (1973), Durand (1998), Dubois *et al.* (2004), Arifin *et al.* (2017) entre outros, além de destacar as principais competências para a atuação do *Controller*.

Além disso o estudo se caracteriza como interpretativista, pois busca compreender uma realidade, não como uma verdade única e absoluta, mas levando em consideração os entendimentos subjetivos dos atores envolvidos para entender a construção da realidade em estudo (Burrell; Morgan, 1979; Gephart, 2004).

Assim, o estudo foi dividido em duas etapas: a primeira compreende uma análise das ofertas de emprego disponíveis para o cargo de *Controller* em uma plataforma de recrutamento, enquanto a segunda etapa envolve a realização de entrevistas com profissionais *Controllers*. A Figura 6 demonstra o desenho da pesquisa.

Figura 6 – Desenho do Estudo

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme apresentado na Figura 6, a primeira etapa do estudo consiste em um levantamento documental das oportunidades de emprego para o cargo de *Controller* em plataforma de recrutamento. Esse levantamento permite mapear e identificar as expectativas do mercado em relação às competências técnicas e comportamentais exigidas, identificando quais são predominantes para o desempenho das atividades e funções desse profissional. Nesta etapa atende-se ao objetivo específico a) verificar quais são as principais *hard e soft skills* exigidas no mercado de trabalho para atuação do *Controller*. Além disso, os resultados obtidos na primeira etapa do estudo serviram como base para a elaboração do roteiro de entrevistas e contribuíram para complementar e subsidiar os achados advindos das próprias entrevistas.

Já a segunda etapa da pesquisa consiste na condução de entrevistas com os profissionais *Controllers* atuantes. Nesta etapa, o foco está em investigar as *hard e soft skills* apresentadas como relevantes para a atuação na posição de *Controller*.

As entrevistas têm como objetivo permitir análise aprofundada das competências dos profissionais, atendendo os objetivos específicos: b) entender como os *Controllers* compreendem as principais *hard e soft skills* necessárias em sua atuação; e c) investigar como os *Controllers* utilizam essas *hard e soft skills* em suas atividades.

A síntese do estudo, apresentada no Apêndice A, organiza de forma estruturada os principais elementos da pesquisa, conectando a problemática aos objetivos geral e específicos, proposições teóricas e construção dos dados. Evidencia-se, de forma sintetizada e sistematizada como conduziu-se a investigação junto aos os *Controllers* e a utilização de entrevistas e levantamento documental para atendimentos dos objetivos propostos. Segundo Mazzon (1978), tal procedimento mostra as relações e interações entre o modelo, os objetivos, as questões de pesquisa, bem como os procedimentos e técnicas utilizados nas análises.

Ademais, na pesquisa qualitativa a validade está presente em todo o processo investigativo (Kvale, 1995). A validade é entendida como o grau em que as observações

refletem com precisão a realidade ou sua construção pelos participantes (Cho; Trent, 2006). Nesse contexto, a validade transacional envolve a verificação e refinamento contínuo dos dados por meio da análise de experiências, sentimentos e opiniões. Para fortalecer a precisão dos achados, a triangulação de fontes se destaca como uma técnica relevante, permitindo cruzar diferentes métodos e fontes de dados, minimizando limitações e ampliando a robustez da pesquisa.

Diante disso, o processo de triangulação, integrando a análise documental e as entrevistas, possibilitou comparar as competências exigidas nas vagas com as mencionadas pelos entrevistados, validando e complementando os achados. Enquanto a análise documental mapeará as demandas do mercado, as entrevistas fornecerão uma perspectiva prática e individual sobre as competências percebidas pelos *Controllers*.

3.2 Construção das Evidências

3.2.1 Coleta Documental

A coleta de documentos é relevante para complementar as informações obtidas em entrevistas e outras fontes (Yin, 2005). Assim, buscou-se levantar dados em plataforma de recrutamento para identificar as *hard e soft skills* demandadas pelo mercado para a função de *Controller*, evidenciando as expectativas sobre esse profissional. Além disso, o mapeamento dos requisitos do mercado permite avaliar a aderência dessas competências entre os profissionais entrevistados.

Como destaca Fiirst *et al.* (2018) o processo de seleção das empresas passou a ser, predominantemente, realizados por meio de agências especializadas, que utilizam principalmente ferramentas online para divulgar novas oportunidades de emprego. Diante disso, para análise das vagas de emprego, selecionou-se a Plataforma *LinkedIn*®, que consiste em um sítio de *social media* utilizado para construção de relações profissionais (Zide; Elman; Shahani-Denning, 2014).

É uma plataforma *on-line* e gratuita, se destacando como um ambiente onde as empresas podem especificar os requisitos necessários para o preenchimento de suas vagas. O *LinkedIn*® se volta por completo ao âmbito profissional, possibilitando que os usuários consigam identificar os tipos de vagas de empregos para as quais desejam se candidatar e contatar recrutadores. Nota-se ainda que, para esses recrutadores, a plataforma permite que sejam

encontrados perfis especializados e adequados para as vagas disponíveis, facilitando o acesso rápido às informações desses possíveis candidatos (Ascensão, 2023).

Diante disso, foi realizada uma busca na plataforma *LinkedIn®*, utilizando-se o termo *Controller* na barra de pesquisa da plataforma, com o objetivo de identificar vagas e anúncios de emprego relacionados a essa função, restringindo a abrangência e localidade ao território brasileiro, de modo que se mantenha alinhado às particularidades do mercado nacional e a delimitação proposta nesta pesquisa.

Para a quantidade de vagas selecionadas, utilizou-se o critério de saturação, que ocorre quando o pesquisador percebe que as lacunas do estudo, principalmente as relacionadas aos conceitos centrais, foram suficientemente exploradas, se não completamente preenchidas (Glaser; Strauss, 2006). Assim, à medida que a coleta documental avançava, identificava-se a recorrência de termos, bem como a repetição das principais *hard* e *soft skills* mencionadas nos anúncios de vagas.

Portanto, do dia 01 ao dia 20 de agosto de 2024 selecionou-se 70 vagas, diretamente ligadas à posição de *Controller*, para serem analisadas. Observou-se uma variedade de nomenclaturas associados ao cargo de *Controller*, como “Analista de Controladoria” e “Coordenador de Controladoria”, que foram também selecionados para ampliar a análise no setor de Controladoria. Paralelamente, surgiram vagas não relacionadas ao objeto do estudo, como “Analista Contábil” e “Controlador de Rotas”, que foram descartadas por não se alinharem às funções descritas no referencial teórico. A seleção buscou garantir que as vagas analisadas refletissem exclusivamente as atribuições do *Controller*.

3.2.2 Seleção dos *Controllers* para etapa da entrevista

Dentre os *Controllers* selecionados para a entrevista, buscou-se diversificar o perfil, incluindo profissionais que ingressaram no mercado há menos de cinco anos, bem como aqueles com mais tempo de experiência, de forma a possibilitar uma diversidade de perspectivas entre os respondentes. Além disso, foram selecionados *Controllers* com diferentes formações acadêmicas, idades, gêneros e outras características demográficas.

Inicialmente, a seleção dos participantes se deu por acessibilidade. Como evidencia Freitag (2018), na construção dos dados por acessibilidade, o pesquisador em campo escolhe indivíduos que possam fazer parte do estudo, e que sejam mais acessíveis, colaborativos ou disponíveis para participar do processo. Em seguida, após a primeira entrevista, solicitou-se indicações de outros profissionais *Controllers* que poderiam participar da pesquisa.

Além disso, buscou-se profissionais atuantes na função de *Controller* na plataforma *LinkedIn®*, por meio da busca do termo "*Controller*" e aplicação do filtro "pessoa". Ao todo foram contatados sessenta profissionais na plataforma. Obteve-se retorno de apenas quatro *Controllers*, sendo que somente dois participaram efetivamente da pesquisa. A esses profissionais, também foi solicitado que indicassem outros *Controllers* que poderiam contribuir com o estudo.

Essa técnica de solicitar indicações de potenciais participantes é denominada *snowball*, no Brasil conhecida como “amostragem em bola de neve”. Segundo Baldin e Munhoz (2011) essa técnica implica que, após contato com os primeiros participantes do estudo, solicita-se a esses, recomendações e informações sobre outros membros da população de interesse para a pesquisa. Após esse processo, parte-se para o recrutamento desses novos participantes.

A quantidade de entrevistados foi definida pela saturação teórica. A saturação, no contexto da análise qualitativa, é entendida como o estágio em que o pesquisador percebe, a partir das análises realizadas, que não emergem novas informações e que os conceitos teóricos estão plenamente explorados e definidos (Ribeiro; Souza; Lobão, 2018). Destaca-se que não há ferramentas matemáticas ou lógicas que permitam determinar de forma antecipada o ponto de saturação ou o número exato de observações necessárias (Thiry-Cherques, 2009). Diferentes autores têm proposto metodologias para abordar a questão, sugerindo que a saturação pode ser alcançada com um número variável de entrevistas, geralmente entre 8 e 15 (Guest; Bunce; Johnson, 2006; Thiry-Cherques, 2009; Fontanella; Ricas; Turato, 2012; Galvin, 2015). Com base no exposto, foram realizadas entrevistas com 12 profissionais, número que, segundo o autor, representou a saturação teórica da pesquisa. Os participantes são apresentados no Quadro 7.

Quadro 7 – Características Demográficas dos Entrevistados

Nome	Gênero	Idade	Experiência	Segmento	Região	Cidade
Mirian Goldenberg	Feminino	34	10 anos	Agroindustrial	Sudeste	Uberlândia
Antoninho Marmo Trevisan	Masculino	37	10 anos	Contábil	Sudeste	Uberlândia
Maria Yedda Linhares	Feminino	36	4 anos	Microbiologia	Sudeste	São Paulo
José Carlos Marion	Masculino	45	15 anos	Autônomo	Sudeste	Uberlândia
Bertha Lutz	Feminino	38	10 anos	Multissetorial	Nordeste	Teresina
Sérgio de Iudícibus	Masculino	31	3 anos	Distribuição	Nordeste	Maranhão
Heloísa Alberto Torres	Feminino	51	13 anos	Alimentício	Sudeste	São Paulo
Carlota Pereira de Queirós	Feminino	56	20 anos	Siderurgia	Sudeste	São Paulo
Alice Piffer Canabrava	Feminino	34	10 anos	Autônoma	Nordeste	Recife
Octávio Gouvêa de Bulhões	Masculino	50	20 anos	Automação	Sudeste	São Paulo
Cecília Meireles	Feminino	59	20 anos	Energia	Centro Oeste	Campo Grande
Ignácio Rangel	Masculino	42	5 anos	Agroindustrial	Sudeste	Uberlândia

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados do estudo

O Quadro 7 apresenta as características demográficas dos participantes do estudo. Ressalta-se que os nomes utilizados são fictícios para manter o anonimato dos entrevistados e atendimento aos requisitos éticos. A escolha dos nomes buscou homenagear personalidades de grande relevância em diferentes áreas do conhecimento e da sociedade brasileira, como antropologia, educação, economia, contabilidade, história e literatura.

3.2.3 Entrevista

Um dos procedimentos utilizados para a construção dos dados foi a realização de entrevistas. A entrevista é uma das técnicas para construção de dados em pesquisas qualitativas, caracterizada por uma conversa direta entre o pesquisador e o entrevistado, com o objetivo de obter informações sobre um tema específico (Cervo; Bervian, 2002).

O estudo utilizou entrevistas semiestruturadas, permitindo uma interação adaptável entre o pesquisador e o entrevistado, com possibilidade de esclarecimentos e novas perguntas durante a entrevista. O roteiro foi desenvolvido considerando o embasamento teórico, os objetivos e as proposições da pesquisa, estruturado com perguntas abertas que seguem uma ordem predefinida, proporcionando flexibilidade e riqueza de informações (Godoi; Mattos, 2006; Laville; Dionne, 1999).

O roteiro da entrevista foi desenvolvido com base na revisão de literatura, considerando Abordagem das Competências, Habilidades e Atitudes (CHA), o levantamento sobre as *hard* e *soft skills*, além das informações coletadas na primeira etapa do estudo. Isso garantiu que o roteiro fosse alinhado ao referencial teórico e às percepções iniciais do estudo, permitindo uma investigação aprofundada e direcionada ao tema proposto.

O roteiro foi estruturado em blocos temáticos, iniciando com perguntas introdutórias e de caracterização dos entrevistados. Em seguida, há um bloco dedicado à investigação das *hard skills*, outro focado nas *soft skills* e, por fim, um conjunto de perguntas finais. O roteiro utilizado encontra-se disponível no Apêndice B.

Para realização das entrevistas utilizou-se a plataforma *Microsoft Teams*®, que oferece recursos integrados, como gravação de vídeo e áudio, além da transcrição automática do conteúdo gravado. Esses recursos facilitaram o processo de transcrição final para realização das análises. Antes de iniciar a gravação, foi obtida a autorização prévia do entrevistado por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, documento que garante ao participante da pesquisa o respeito aos seus direitos. Além disso, as gravações foram armazenadas em

conformidade com as diretrizes do Comitê de Ética da Universidade Federal de Uberlândia e posteriormente excluídas da plataforma para garantir a segurança dos dados.

A primeira entrevista do estudo foi denominada “Entrevista Piloto”. A entrevista piloto serve tanto como um treinamento para o pesquisador no uso do instrumento utilizado para construção dos dados quanto como uma ferramenta para avaliar sua adequação (Manzini, 2012). Nesse processo, é possível revisar e ajustar o roteiro da entrevista, visando corrigir eventuais dificuldades identificadas durante sua aplicação inicial.

Após a entrevista piloto, foi possível identificar quais perguntas eram indispensáveis, assim como aquelas cujas respostas já estavam contempladas em outros questionamentos, mesmo sem terem sido formuladas diretamente. Isso permitiu direcionar a entrevista para os questionamentos principais, assegurando a cobertura das perguntas secundárias e reduzindo repetições.

As entrevistas tiveram uma duração média de 40 a 60 minutos para cada participante, proporcionando um tempo adequado para a exploração das perguntas planejadas. Após a transcrição e consolidação de todas as entrevistas, o material resultante totalizou 93 páginas.

Destaca-se que, o roteiro de entrevistas e demais documentos que compõe essa pesquisa foram submetidos a apreciação ética por meio do Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos (CEP), órgão colegiado da Universidade Federal de Uberlândia, sob o número de Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE) 81197824.7.0000.5152. O parecer encontra-se no apêndice C.

3.3 Tratamento das Evidências

3.3.1 Análise das vagas

As informações sobre os requisitos exigidos para atuação no cargo de *Controller* em plataforma de recrutamento e seleção foram planilhados no *Excel®*. Em seguida, as informações coletadas foram categorizadas em *hard* e *soft skills*, distinguindo-as entre competências técnicas e comportamentais, respectivamente (Zarifian, 2003; Ruas, 2004; Boterf 2003; Haselberger *et al.*, 2012; Succi, 2019.), de modo que permitisse identificar quais são as mais requisitadas. Extraiu-se também desses anúncios, o resumo descritivo da vaga ofertada, com as principais atribuições e responsabilidades e localidade.

De forma complementar, realizou-se também o tratamento desses dados por meio da análise em nuvem de palavras, para verificar quais foram os requisitos mais recorrentes nos anúncios, além de evidenciar de forma mais didática os achados. Essa análise foi conduzida com o auxílio do *software NVivo®*, que possui recursos como a análise de ocorrência de palavras, que auxiliam na identificação de padrões e relações entre termos, nuvem de palavras, entre outras funções.

O *software NVivo®* gera a nuvem de palavras ao contar automaticamente as mais frequentes, apresentando uma representação visual na qual as palavras mais recorrentes e relevantes são destacadas. Destaca-se que o pesquisador pode determinar o número de palavras que o referido *software* deva considerar, retirando palavras que não cabem análise e que não são significativas em termos de conteúdo para a pesquisa.

Após a coleta documental e a classificação das competências em *hard* e *soft skills*, foram selecionadas as dez mais demandadas de cada grupo com base na análise das vagas de emprego. Essas competências foram utilizadas na aplicação da Técnica das Fichas durante as entrevistas. A Técnica das Fichas faz parte da Abordagem Cognitivo-Reflexiva (ACR) proposta por Pinho e Silva (2021), e consiste na condução mais ativa do entrevistador, buscando explorar as concepções e ideias do entrevistado sobre um determinado fenômeno. Evidencia-se que as fichas elencando as principais *hard* e *soft skills* são apresentadas após o entrevistado mencionar as competências que considera importantes.

Dessa forma o entrevistador apresenta ao entrevistado uma série de palavras-chave ou frase que exploram as concepções e ideias relacionadas ao fenômeno que está sendo investigado. O entrevistado é solicitado a ordenar as fichas apresentadas, priorizando-as de acordo com suas considerações pessoais em relação ao fenômeno, ou seja, o entrevistado as organiza de acordo com o que considera mais relevante. Por fim, o entrevistado atribui uma ordem de importância às fichas expressando suas opiniões, valores e crenças sobre o fenômeno (Pinho; Silva, 2021).

Nesse contexto, os entrevistados foram apresentados a 20 fichas, sendo 10 referentes às *hard skills* e 10 às *soft skills*, e foram convidados a selecionar as cinco competências de cada um desses dois grupos que consideravam mais relevantes ou importantes para a posição de *Controller*. As fichas apresentadas aos entrevistados encontram-se no Apêndice D.

3.3.2 Análise das entrevistas

Para análise das entrevistas, segunda parte do estudo, realizou-se análise de conteúdo das transcrições realizadas, composta por etapas, conforme propõe Bardin (2011), abarcando a (I) pré-análise; (II) exploração do material; e (III) tratamento dos resultados obtidos e interpretação.

A fase de pré-análise compreende a organização, cujo objetivo é sistematizar as ideias, para facilitar e auxiliar no desenvolvimento das operações subsequentes para a análise (Bardin, 2011). Primeiramente, as entrevistas foram ouvidas na íntegra. Posteriormente, as transcrições geradas pelo *Microsoft Teams*® foram revisadas e ajustadas para assegurar que o conteúdo refletisse com precisão o que foi dito, garantindo fidelidade à comunicação original dos entrevistados. Além disso, as respostas dos entrevistados foram reorganizadas, uma vez que, em algumas entrevistas, certas perguntas foram respondidas antes de serem formalmente realizadas.

Em seguida, para exploração do material, realizou-se uma leitura das transcrições organizadas, com o objetivo de identificar os pontos relevantes na construção dos dados obtidos nas entrevistas. Para auxiliar nesse processo utilizou-se uma planilha de *Excel*® para organizar as informações em planilhas, separando as citações referentes aos trechos que foram selecionados e utilizados para auxiliar no tratamento e interpretação dos resultados obtidos. Para seleção dos trechos, realizou-se a categorização e codificação conforme exposto no Quadro 8.

Quadro 8 – Categorização e Codificação das Entrevistas

Categorias	Códigos
Trajetória Profissional	Início da carreira profissional
	Transição para a área de controladoria
	Experiência em diferentes setores e empresas
	Contribuições profissionais
Atuação do Controller	Atividades desempenhadas
	Natureza das tarefas e perfil profissional
	Desafios da função
Conhecimento, Habilidade e Atitude	Principais Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
	Principais Competências
Hard Skills	Formação acadêmica (formação base pós-graduação e aperfeiçoamento)
	Principais <i>Hard Skills</i>
Soft Skills	Principais <i>Soft Skills</i>
Futuro da Profissão	Modificação das Competências exigidas para a função de <i>Controller</i>

Fonte: Elaborado pelo autor

A categorização foi definida com base no desenvolvimento do roteiro semiestruturado, que possibilitou agrupar as perguntas nas temáticas a serem exploradas no estudo. Dessa forma, o roteiro contribuiu tanto para a definição das categorias quanto para a codificação, além de possibilitar a exploração dos conceitos expostos no referencial teórico da pesquisa.

Por fim, reconhecem-se algumas limitações metodológicas, como a subjetividade na categorização e codificação para análise das entrevistas, bem como a restrição da análise das vagas ao *LinkedIn*® e a utilização de uma única plataforma, o que pode limitar a abrangência e a generalização dos resultados.

4 ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS

A análise das evidências está dividida em duas etapas: i) os anúncios das vagas de emprego, compreendendo: a caracterização dos anúncios; as variações das nomenclaturas para o cargo de *Controller*; as regiões com maior registro de anúncios; descrição das vagas; e as *hard* e *soft skills* mais solicitadas para a posição; ii) as análises das entrevistadas realizadas com profissionais *Controllers* atuantes no mercado.

4.1 Anúncio das Vagas de Emprego

4.1.1 Caracterização dos anúncios

Do dia 01 ao dia 20 de agosto de 2024, foram encontradas 634 vagas na plataforma *LinkedIn®*, utilizando a palavra “*Controller*”, para a localização “Brasil”. Entre os resultados alcançados, foram identificadas diversas denominações para o cargo de *Controller*, que foram apresentadas ao inserir o termo “*Controller*”, dentre elas: “Analista de Controladoria”, “Coordenador de Controladoria”, “*Plant Controller*”, “*Rig Controller*”, que foram selecionados também para expandir a análise dos anúncios de vagas que se relacionam com o setor de controladoria dentro de uma instituição.

Entre os resultados obtidos, destaca-se também a divulgação de vagas que se referiam a outros cargos que não condiziam com o objeto deste estudo, como por exemplo: “Gerente de Contabilidade”, “Analista Financeiro”, “Analista Contábil”, “Controlador de Acessos”, “Controlador de Rotas”, “Controlador de Qualidade” entre outros, que foram apresentados após a pesquisa do termo “*Controller*”. Tais cargos foram descartados durante a seleção, pois não se alinham às funções e atribuições atribuídas ao *Controller* conforme descrito no referencial teórico desta pesquisa.

Primeiramente, foi observada uma variação nas nomenclaturas atribuídas ao cargo e nome da função atribuída a posição de *Controller*. O Quadro 9 apresenta essas diferentes denominações, juntamente com a frequência de suas ocorrências.

Quadro 9 – Variação das denominações no mercado de trabalho para o cargo de *Controller*

Nomenclatura do Cargo/Função	Repetições	Percentual (%)
<i>Controller</i>	21	30%
Analista de Controladoria	19	27%
Analista de Controladoria Pleno	6	9%
Analista de Controladoria Sênior	6	9%
Analista de Controladoria Júnior	4	6%
Analista de Controladoria Contábil	1	1%
Analista de Controladoria III	1	1%
Analista de Planejamento Financeiro e Negócios Sênior	1	1%
Analista Planejamento Financeiro	1	1%
<i>Controller Administrativo</i>	1	1%
<i>Controller Manager</i>	1	1%
Coordenador de Controladoria	1	1%
<i>Finance Controller Manager</i>	1	1%
<i>Financial Controller Specialist</i>	1	1%
<i>Plant Controller</i>	1	1%
<i>Project Controller</i>	1	1%
<i>Regional Controller</i>	1	1%
<i>Rig Controller</i>	1	1%
<i>Stat & Tax Controller</i>	1	1%
Total	70	100%

Fonte: Elaborado pelo autor por meio da coleta documental

Apesar de se utilizar do termo “*Controller*” na ferramenta de pesquisa de anúncios de vaga de emprego na plataforma *LinkedIn®*, foram identificadas diversas nomenclaturas associadas ao cargo de *Controller*. No entanto, mesmo assim houve predominância da denominação “*Controller*” para a referida função, correspondendo a 30% das vagas analisadas.

Essa predominância corrobora com os estudos de Fiirst *et al.* (2018), que evidencia que as empresas começaram a buscar *Controllers* com um foco maior em atividades voltadas para gestão, o que levou a um aumento significativo na demanda por esses profissionais e, consequentemente, auxilia no reconhecimento da profissão.

Na sequência nota-se a nomenclatura de “Analista de Controladoria”, subdividida em seus diversos níveis de atuação, que estão relacionadas com o tempo de experiência, responsabilidade, complexidade das tarefas e autonomia no trabalho para exercer a posição.

Ademais, as diferentes nomenclaturas podem ser atribuídas às diversas funções desempenhadas pelo *Controller* nas empresas, que pode ser responsável por gerir toda a organização ou apenas uma de suas divisões, de acordo com a estrutura organizacional e o plano de cargos e carreiras instituídos por cada organização, corroborando com os estudos de Vieira e Costa (2023). Se observadas conjuntamente, independentemente do nível, a nomenclatura “Analista de Controladoria” corresponde à 52,85% das vagas analisadas.

Cabe destacar que, dentro da área de controladoria, as vagas destinadas aos *Controllers* muitas vezes não são anunciadas comumente de forma *on-line* e em sítios de recrutamento.

Geralmente esses profissionais são captados por meio de *headhunter*, indivíduos que agem no recrutamento para empresas quando se precisa contratar executivos de Alto Escalão (Marras, 2011), por ser uma posição estratégica na organização (Oliveira *et al.*, 2021). Assim, a frequente utilização da nomenclatura “Analista de Controladoria” pode estar associada ao fato de essa posição ser uma etapa preliminar e preparatória para a função de *Controller*, compartilhando atividades e requisitos semelhantes.

As evidências corroboram com Goretzki, Strauss e Weber (2013), e Goretzki, Lukka e Messner (2018), reforçando-se que o termo “*Controller*” é um termo guarda-chuva, principalmente quando se identifica outras nomenclaturas para se referir a posição de *Controller* dentro de uma organização, com as mesmas designações e atribuições de atividades bem semelhantes.

No que diz respeito à localidade, percebeu-se anúncio de vagas por todas as regiões do Brasil, refletindo uma demanda nacional pelo cargo de *Controller*. Além disso, duas das vagas não se restringiram a uma área específica, oferecendo abrangência nacional, especialmente devido à possibilidade de teletrabalho, que permite maior flexibilidade geográfica. O Quadro 10 destaca as regiões com o maior número de oportunidades, evidenciando as áreas com maior concentração de vagas.

Quadro 10 – Anúncio de vagas para posição de *Controller* por região

Região	Repetições	Percentual (%)
Sudeste	49	70%
Sul	9	13%
Centro-Oeste	4	6%
Nordeste	5	7%
Norte	1	1%
Nacional	2	3%
Total	70	100%

Fonte: Elaborado pelo autor por meio da coleta documental

Observa-se maior concentração de vagas para a posição de *Controller* na região Sudeste, que representa 70% das oportunidades identificadas. Esse dado reflete a forte presença econômica e empresarial da região, que abriga os principais centros financeiros do país, como São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte. Destaca-se que as referidas regiões são mais desenvolvidas economicamente (Carnut; Ferraz, 2021).

O Sul aparece como a segunda região com maior número de vagas (13%), o que pode estar relacionado ao desenvolvimento industrial e empresarial de estados como Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. Essas regiões possuem um setor econômico diversificado, com destaque para a indústria e o agronegócio.

4.1.2 Formação Acadêmica

Quanto aos requisitos acadêmicos exigidos para as posições, todos os anúncios analisados aceitavam mais de um tipo de uma formação, de nível superior, para atuação nas vagas ofertadas. O Quadro 11 evidencia as graduações mais requisitadas.

Quadro 11 – Formação Acadêmica requisitada nos anúncios para posição de *Controller*

Formação Acadêmica	Frequência
Ciências Contábeis	61
Administração	39
Economia	34
Engenharia	8
Administração de Empresas	4
Finanças	4
Superior completo	4
Direito	2
Atuária	1
Ciência de Dados	1
Gestão da Informação	1
Gestão Financeira	1

Fonte: Elaborado pelo autor por meio da coleta documental

Nota-se a predominância da formação em Ciências Contábeis, e na sequência elenca-se os cursos de Administração e Economia. Essa combinação de cursos foram as mais solicitadas como requisito acadêmico para assumir os cargos de *Controller*.

Destaca-se ainda que as formações em Ciências Contábeis estão mais associadas ao perfil técnico (*bean counter*), enquanto formações em áreas como Administração ou Economia tendem a estar mais alinhadas ao perfil estratégico (*business partner*).

A exigência da formação em Ciências Contábeis é algo que se faz presente desde os primeiros anúncios de vagas para a posição de *Controller* no Brasil. Conforme os estudos de Siqueira e Soltelinho (2001), destaca-se esse requisito acadêmico desde o ano de 1966, nos quais a maioria dos anúncios preferia candidatos com formação em contabilidade. Além disso, os estudos de Ferreira *et al.* (2021) demonstram que no Brasil ainda predomina a formação em ciências contábeis para o cargo de *Controller*.

Percebe-se também que os cursos evidenciados são predominantemente da área de finanças, mas há dois anúncios que exigiram curso de nível superior completo, em qualquer área. Há também cursos voltados para áreas complementares, como Engenharia, Direito, Atuária, Ciência de Dados, Gestão da Informação.

Tal achado corrobora com os estudos de Tavares (2022), demonstrando que as organizações buscam por profissionais *Controllers* qualificados. Essa diversidade de formações reflete a multidisciplinaridade exigida para o cargo e a integração de conhecimentos para exercício dessa função.

Além disso, a interdisciplinaridade tem se destacado, evidenciando como as novas demandas do mercado estão promovendo uma integração de áreas. Por exemplo, o perfil do *Controller* tem incorporado competências em ciência de dados e gestão da informação, refletindo uma evolução no perfil tradicional desse profissional.

4.1.3 Descrição das vagas

Em relação aos anúncios e as descrições sumárias apresentadas para as posições, dentre as 70 vagas analisadas, 97,14% dos anúncios apresentavam as atribuições e responsabilidades a serem executadas para o cargo a ser contratado, sendo que dois anúncios não descreveram nenhuma responsabilidade específica, limitando-se a mencionar apenas os requisitos básicos ou a experiência desejada.

Observa-se que não há um padrão definido para a descrição das vagas. As entidades responsáveis pela divulgação geralmente estruturavam as informações em tópicos, abordando a apresentação da empresa, as responsabilidades e atribuições do cargo, os requisitos necessários e os benefícios oferecidos. No entanto, a profundidade e o nível de detalhe variavam significativamente entre os anúncios, sendo alguns mais detalhados, enquanto outros eram bastante sucintos.

Ao analisar as descrições das vagas, observa-se em alguns casos a predominância de um perfil de caráter mais técnico, *bean counter*, como por exemplo:

“Responsável por preparar, analisar e criticar o orçamento empresarial, garantindo o cumprimento das metas financeiras através de reuniões quando necessário. Acompanhar e avaliar os indicadores de desempenho da empresa, ajustando atividades e reforçando os objetivos definidos. Realizar o rateio de custos e despesas entre as Unidades de Negócios, otimizando a análise de resultados e apoiando a tomada de decisões.”

A descrição do cargo evidenciado refere-se a uma posição de “Analista de Controladoria”. No entanto, para a mesma denominação, encontrou-se um anúncio voltado para o perfil de parceiro de negócios, com atribuições mais estratégicas, evidenciando inclusive na descrição das responsabilidades a necessidade de atuar como *business partner*:

“Responsável por analisar informações usando sistemas, sugerir melhorias e manter arquivos de suporte para decisões. Deve analisar variações de estoques, custos de produtos, e rentabilidade das vendas. Acompanhar desvios da execução orçamentária em vendas. Gerar e entregar relatórios completos em sistemas. Atuar como *Business Partner*, antecipando problemas, orientando departamentos, e auxiliando na compreensão dos processos e controles internos. Também é responsável por fornecer informações para auditorias internas e externas.”

O mesmo ocorre para a vaga denominada “Analista de Planejamento Financeiro e Negócios Sênior”, evidenciando a atuação como *business partner* na descrição das responsabilidades e atribuições para posição:

“Responsável por colaborar na elaboração de projeções mensais, anuais e de longo prazo, trabalhando com grandes bases de dados e discutindo os números gerados com *stakeholders*, além de criar materiais para treinamentos, apresentações, comunicados e *reports* com análise de fechamento e projeções. Também irá mapear e melhorar processos da área, atuar em projetos de novas iniciativas e implementação de melhorias na disponibilização e registro dos dados, construir e analisar *dashboards* e indicadores no *Power BI*, atuar como *Business Partner*, contribuir com estudos e provocações sobre negócios e performance financeira, e executar atividades de fechamento, como conciliação contábil x gerencial, análises de variações e preparação de apresentações gerenciais.”

Além disso, as descrições das vagas apresentam necessidades específicas, atendendo demandas das organizações, como por exemplo a necessidade de conhecimento do negócio. Corroborando com Amorim e Silva (2019), além de gerenciar tanto as demandas internas quanto externas, é importante conhecer a entidade e sua estrutura organizacional, além de fornecer informações relevantes para a tomada de decisões pela gestão.

O perfil de *business partner* ainda é mencionando de maneira mais discreta, como evidenciado nos anúncios analisados, o que sugere uma possível lacuna entre as demandas reais do mercado e as descrições de vaga. Também é possível que essas funções estejam sendo atribuídas a outros cargos dentro do organograma das organizações.

Nota-se também que, em alguns dos anúncios analisados, há a solicitação de atividades tanto de caráter técnico quanto de gestão e/ou estratégicas, o que se aproxima do perfil híbrido do *Controller* (Cabral; Carraro, 2023; Vieira; Costa, 2023). Por exemplo, dois anúncios com a denominação de “*Controller*” evidencia a necessidade de atividades de planejamento, coordenação e previsões, bem como a construção de relatórios financeiros e supervisão das funções contábeis:

“Responsável por **planejar, coordenar e gerenciar** as atividades diárias. Fornece liderança e supervisão das funções contábeis e financeiras, incluindo a preparação de demonstrações financeiras mensais e cronogramas de apoio. **Realiza relatórios mensais** para a gestão, **prepara previsões** regulares de fluxo de caixa e operacionais ao longo do ano, e **conduz análises** de variação dos resultados em comparação com

o orçamento, o ano anterior e previsões regulares, tanto em nível resumido quanto detalhado.”

“Supervisionar e coordenar as atividades contábeis, fiscais e financeiras da empresa, garantindo a conformidade com normas e obrigações legais. Elaborar e **analisar relatórios gerenciais**, demonstrações financeiras e balanços patrimoniais. **Assessorar a diretoria com análises e recomendações financeiras para a tomada de decisões estratégicas**. Implementar e aprimorar sistemas de controle interno e gestão de riscos, além de supervisionar e orientar a equipe de contabilidade.”

Dentre as 70 vagas analisadas, como demonstrado, somente duas mencionaram o perfil de parceiro de negócio para atuação junto à empresa. Notou-se, por meio das descrições, uma predominância de atividades técnicas, voltadas para o perfil *bean counter*, mesmo em vagas com a classificadas e denominadas de “*Controller*”:

“Responsável pela análise do modelo contábil da empresa, otimização da estrutura tributária e do organograma, avaliação do melhor modelo fiscal para compra e venda de imóveis e IR para clientes, organização de documentos para *Due Diligences*, suporte ao *compliance* em questões contábeis, gestão de programas de benefícios como e análise crítica dos balanços.”

Dentre as rotinas a serem cumpridas no exercício da função, percebe-se atividades voltadas para a área contábil e mais técnicas, envolvendo-se com: ciclo orçamentário; análise do modelo contábil da empresa; análise crítica dos balanços; atuar como contato junto a contabilidade externa e elaborar relatórios e planilhas; liderar as operações contábeis; garantir conformidade com normas fiscais e contábeis.

Esses resultados evidenciam a diversidade de perfis existentes para o profissional de *Controller*, cada um direcionado a atividades específicas, corroborando com a literatura. Destacam-se os perfis *bean counter*, *business partner* (Lukka; Granlund, 1998; Lambert; Sponem, 2012; Vicente *et al.*, 2009) e o híbrido (Cabral; Carraro, 2023; Vieira; Costa, 2023, que combinam diferentes características e abordagens no exercício da função.

Ressalta-se ainda a multidisciplinaridade do cargo de *Controller*, que abrange perfis tanto tradicionais quanto estratégicos, refletindo a evolução da função. O perfil do *Controller* está cada vez mais voltado para a estratégia organizacional, exigindo competências em gestão de dados e análise estratégica.

Além disso, a falta de padronização nos anúncios de vagas pode resultar em desafios, como a dificuldade na atração de candidatos qualificados. Assim, é importante alinhar o recrutamento às demandas estratégicas das organizações, garantindo que os profissionais agreguem valor ao desenvolvimento organizacional.

4.1.4 Hard Skills

Em relação as *hard skills*, todos os anúncios solicitavam algum tipo de competência técnica para ocupar a posição ofertada. Destaca-se que para esta pesquisa, e de acordo com a literatura, a formação acadêmica compõe as *hard skills* (Wiggers; Souza; Lunkes, 2015; Carvalho; Rabechini, 2019; Borges, 2022), e foram desmembradas das competências técnicas para uma análise mais detalhada. O Quadro 12 evidencia a listagem das *hard skills* mais abordadas nas ofertas de vaga.

Quadro 12 – *Hard Skills* exigidas para a posição de *Controller* nos anúncios de vagas

Hard Skills	Frequência
Conhecimentos Avançados em Excel	29
Inglês	25
Conhecimento em Power BI	18
Domínio do Pacote Office	18
Conhecimento em Contabilidade	18
Experiência em Controladoria	15
Conhecimento em Custos	10
Pós-Graduação em Controladoria	9
Pós-Graduação em Finanças	9
Espanhol	8
Conhecimento em Contabilidade Fiscal	8
Conhecimento em Softwares	8
Pós-Graduação (geral, incluindo Auditoria e Gestão)	6
Conhecimento em Modelagem Financeira	5
Conhecimento em Orçamento e Planejamento Financeiro	5
Conhecimento em Finanças (FP&A, Fluxo de Caixa)	5
Conhecimento em Controladoria	4
Conhecimentos Avançados em PowerPoint	3
Conhecimento de Regulamentações e Normas	3
Conhecimento em Auditoria (incluindo Experiência)	3
Conhecimento em Análise de Dados	2
Conhecimento em Controles Internos	2
MBA	2
Conhecimentos em IFRS	2
Conhecimento em PowerQuery	2
Desenvolvimento de Dashboards e Relatórios	2
Conhecimento em Matemática Financeira	1
Conhecimento no Mercado Financeiro	1
Conhecimento sobre Gestão de Contas	1
Conhecimento em Automação de Fluxos	1
Conhecimento em Inteligência Artificial	1
Experiência em Societária	1
Conhecimento em linguagem SQL	1
Registro no Conselho Regional de Contabilidade	1

Fonte: Elaborado pelo autor por meio da coleta documental

As vagas elencavam um conjunto de competências técnicas exigidas para ocupar a posição ofertada, voltando-se para conhecimentos sobre finanças, *software*, normas, entre outros.

A *hard skill* mais requerida é o domínio da ferramenta *Excel*®, mencionada 29 vezes, que consiste em um *software* de planilhas eletrônicas presente no Pacote *Office*®, conjunto de aplicações para escritório e serviços desenvolvido pela *Microsoft*® e que também figura a lista de *hard skills* mais solicitadas pelos anunciantes das vagas, mencionada 18 vezes.

Já dentre os conhecimentos mais específicos à formação acadêmica, destacam-se as áreas de custos, contabilidade e em controladoria. Apesar de muitas vagas já exigirem o curso de Ciências Contábeis para atuação na vaga ofertada, muitos reforçaram o domínio de assuntos relativos à contabilidade, envolvendo finanças, contabilidade tributária, de custos e fiscal. Observa-se também a exigência de domínio em outros idiomas, com destaque para o inglês, que é o mais solicitado, seguido pelo espanhol.

No que se refere às especializações, a mais requisitada foi a Pós-graduação em Controladoria, mencionada 9 vezes. Contudo, também se observa a exigência de Pós-graduação na área de Finanças, igualmente citada 9 vezes, enquanto a Pós-graduação em Gestão Empresarial aparece uma única vez. Além disso, há a solicitação de MBA sem especificação de área, mencionado 2 vezes.

Os achados corroboram com estudos anteriores, como os de Araújo, Callado e Cavalcanti (2014), Andriotti (2016) e Vieira e Costa (2023), que destacam a importância de um extenso repertório de conhecimentos teóricos, incluindo legislação, contabilidade e finanças, controle interno, ferramentas de controle, funções de controladoria, gestão de informações e domínio em línguas estrangeiras.

No entanto, nota-se uma crescente busca por competências técnicas voltadas a operacionalização de *softwares*, seja para gestão financeira, armazenamento de dados, exposição ou produção de informações e controle, incluindo *Power Query*®, *Power BI*®, *Enterprise Resource Planning* (ERP)/*System Applications and Products in Data Processing* (SAP).

E exigência de proficiência em *softwares* se faz necessária devido a globalização e a gestão das informações (Andreassen, 2020), corroborando com os estudos de Fikri *et al.* (2020), que identificou a exigência dessas *hard skills* no mercado. Além disso, percebe-se que a Resolução CNE/CES Nº 1, DE 27 DE MARÇO DE 2024, aborda também sobre a importância de desenvolver competências para utilizar as tecnologias da informação, demonstrando uma preocupação que os egressos do curso de ciências contábeis tenham tais competências.

A Figura 7 apresenta a nuvem de palavras confeccionada a partir da extração das *hard skills* nos anúncios das vagas para o cargo de *Controller*, enfatizando como requisitos e competências técnicas: o domínio da ferramenta *Excel*®; o domínio de língua inglesa; a experiência e conhecimento técnico na área de controladoria; domínio do pacote *Office*® e de *softwares* entre outros.

Figura 7 – Nuvem de Palavras das *Hard Skills* solicitadas nos anúncios de vagas



Fonte: elaborado pelo autor

Para realização da segunda etapa do estudo, que compreende as entrevistas, e adotando a Técnica de Fichas, proposta por Pinho e Silva (2021), separou-se as dez *hard skills* mais citadas nos anúncios de vagas para a posição de *Controller* para serem utilizadas juntamente aos entrevistados como parte do roteiro de entrevistas, sendo elas: i) Conhecimentos Avançados em Excel; ii) Inglês; iii) Conhecimento em Power BI; iv) Domínio do Pacote Office; v) Conhecimento em Contabilidade; vi) Experiência em Controladoria; vii) Conhecimento em Custos; viii) Pós-Graduação em Controladoria; ix) Pós-Graduação em Finanças; x) Espanhol. Evidencia-se que as fichas são apresentadas após o entrevistado mencionar espontaneamente as *hard skills* que considera importantes.

4.1.5 *Soft Skills*

Já em relação as *soft skills*, 27% dos anúncios analisados, 19 dos 70, não discriminaram ou solicitaram algum tipo de *soft skill* para ocupar a posição ofertada. Diante disso, em

comparação com as *hard skills*, a listagem obtida é menor. O Quadro 13 expõe as *soft skills* mapeadas.

Quadro 13 – *Soft Skills* exigidas para a posição de *Controller* nos anúncios de vagas

<i>Soft Skills</i>	Frequência
Boa Comunicação	32
Perfil Analítico	22
Liderança	16
Proatividade	12
Trabalhar em equipe	10
Gerenciar Equipes	10
Resolução de Problemas	6
Flexibilidade	5
Tomar Decisões	5
Adaptabilidade	4
Pensamento e senso crítico	4
Organização	4
Capacidade de Interpretação	4
Relacionamento Interpessoal	3
Autonomia	3
Dinamismo	3
Ser estratégico	3
Resolução e gestão de conflitos	3
Realizar projeções e cenários	3
Ser detalhista	3
Ser colaborativo	2
Automotivação	2
Resiliência	2
Senso de Urgência	2
Agilidade	1
Atenção	1
Capacidade de Negociação	1
Concentração	1
Disciplina	1
Gerenciar Múltiplas Tarefas	1
Inovação	1
Integridade	1
Mentoria	1
Orientação para Melhoria	1
Orientação para Resultados	1
Postura	1
Previsibilidade	1
Raciocínio Lógico	1

Fonte: Elaborado pelo autor por meio da coleta documental

Os anúncios elencavam um conjunto de *soft skills* que o candidato deveria possuir para atuação no cargo. Diferentemente das *hard skills*, em alguns casos as *soft skills* não estavam explicitamente elencadas ou categorizadas em tópicos separados nos anúncios de vagas. Geralmente, em grande parte dos anúncios analisados, as competências comportamentais e interpessoais foram citadas nas descrições das responsabilidades e atribuições da função ofertada.

Dentre as mais citadas destaca-se a “boa comunicação”, sendo mencionada 32 vezes durante as análises. Isso demonstra a necessidade de uma boa transmissão de informações por parte do *Controller*, considerando sua influência na tomada de decisão, como evidencia os estudos de Andreassen (2020) e Fabris, Oro e Machado (2023). Em seguida, destaca-se a importância de um “perfil analítico”, citado 22 vezes, o que se infere estar relacionado à interpretação de dados e à análise de informações financeiras e não financeiras, com o objetivo de auxiliar na tomada de decisões.

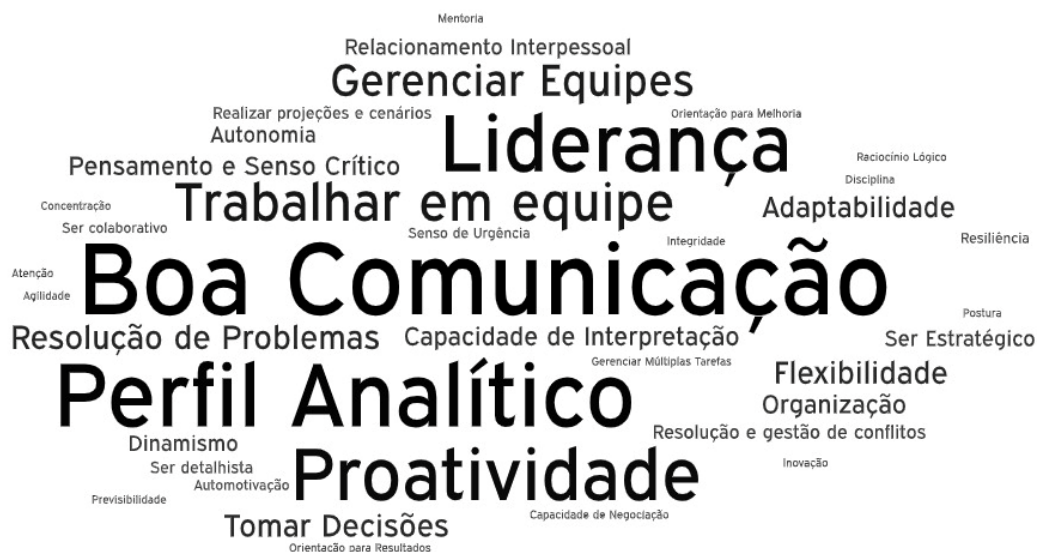
É requisitado ainda aspectos voltados à “liderança” e “proatividade”. Os *Controllers*, como demonstra (Callado; Amorim, 2017), são muitas vezes responsáveis por gerar e integrar equipes, alinhando objetivos organizacionais para cumprimento do que foi estabelecido. Além disso, complementando essas duas *soft skills* elencadas, o “trabalho em equipe” e “gerenciar equipes” foram também relatadas nos anúncios analisados.

Outras *soft skills* citadas são as de "resolução de problemas" e "flexibilidade", mencionadas 6 e 5 vezes, respectivamente. Esses resultados mostram que os *Controllers* são frequentemente desafiados a resolver problemas complexos e se adaptar a mudanças rápidas no ambiente empresarial.

Além disso, as *soft skills* listadas com uma única ocorrência, que vão desde "ser detalhista" até "gestão de conflitos" e "mentoria", sugere que o mercado procura por profissionais com um perfil multidimensional, corroborando com o estudo de Fabris, Oro e Machado (2023). O *Controller*, por meio das *soft skills* destacadas, não é apenas um especialista com um vasto conhecimento técnico, mas também um gestor de pessoas, um comunicador e um atuante estratégico.

A Figura 8 apresenta a nuvem de palavras confeccionada a partir da extração das *soft skills* nos anúncios das vagas para o cargo de *Controller*, enfatizando como competências comportamentais: o perfil analítico, boa comunicação, proatividade, liderança, trabalho em equipe, resolução de problemas, pensamento crítico, a capacidade de tomar decisões, entre outros.

Figura 8 – Nuvem de Palavras das *Soft Skills* solicitadas nos anúncios de vagas



Fonte: elaborado pelo autor

Para realização da segunda etapa do estudo, que compreende as entrevistas, e adotando a Técnica de Fichas, proposta por Pinho e Silva (2021), separou-se as dez *soft skills* mais citadas nos anúncios de vagas para a posição de *Controller* para serem utilizadas juntamente aos entrevistados como parte do roteiro de entrevistas semiestruturado, sendo elas: i) Boa Comunicação; ii) Perfil Analítico; iii) Liderança; iv) Proatividade; v) Trabalhar em Equipe; vi) Gerenciar Equipes; vii) Resolução de Problemas; viii) Flexibilidade; ix) Tomar Decisões; x) Adaptabilidade. Evidencia-se que as fichas são apresentadas após o entrevistado mencionar espontaneamente as *soft skills* que considera importantes.

4.2 Entrevistas

A segunda etapa do estudo consistiu na realização de entrevistas com profissionais *Controllers* a fim de investigar a percepção desses profissionais quanto ao conjunto de competências, *hard* e *soft skills*, exigidas para a posição.

Após a realização das entrevistas e a respectiva transcrição, conforme apresentado nos aspectos metodológicos, foi realizada a análise da frequência das palavras mais citadas. Para isso, utilizou-se o *software* Nvivo®.

Como critério, estabeleceu-se a identificação das 30 palavras mais frequentemente mencionadas durante as entrevistas, considerando apenas aquelas com mais de quatro letras, a fim de excluir conjunções, preposições, pronomes e outras palavras que não são relevantes para as análises. Adicionalmente, o pesquisador realizou uma revisão manual para remover termos

que não apresentavam significado relevante, como "esses", "melhor", "mesmo", "algumas", entre outros.

Assim, o Quadro 14 apresenta as palavras mais mencionadas, acompanhadas da respectiva frequência de citações.

Quadro 14 – Frequência de Palavras nas entrevistas

Palavra	Extensão	Contagem
controller	10	242
controladoria	13	174
empresa	7	172
conhecimento	12	118
soft	4	112
contabilidade	13	96
hard	4	90
graduação	9	62
função	6	59
mercado	7	56
profissional	12	55
perfil	6	50
comunicação	11	48
competências	12	45
técnico	7	44
posição	7	43
experiência	11	42
finanças	8	40
excel	5	38
gestão	6	38
financeira	10	37
decisões	8	36
custos	6	35
essenciais	10	34
inteligência	12	34
formação	8	33
informações	11	32
negócio	7	32
administração	13	31
artificial	10	31

Fonte: elaborado pelo autor

Para facilitar a visualização, a frequência das palavras foi representada em uma nuvem de palavras, gerada pelo *software* Nvivo®. Essa representação gráfica está ilustrada na Figura 9.

Figura 9 – Nuvem de Palavras: menções entrevistas



Fonte: elaborado pelo autor

Como evidenciado na Figura 9, as palavras de maior destaque são “*Controller*”, “*controladoria*”, “*empresa*”, “*conhecimento*”, “*contabilidade*”, “*hard*” e “*soft*”, se mostrando coerente já que as entrevistas se concentram em investigar o conjunto de competências para exercício da função de *Controller*. A análise das transcrições demonstra que os termos “*Controller*” e “*controladoria*” são frequentemente mencionados, representando, respectivamente, o ator e o ambiente de atuação. Já a palavra “*empresa*” aparece como uma referência ao objeto de gerenciamento do *Controller*. Além disso, o termo “*conhecimento*” foi mencionado no contexto de informações acumuladas e necessárias que o *Controller* precisa ter consigo para desempenhar suas funções. Por sua vez, o termo “*contabilidade*” é mencionado tanto como conhecimento indispensável para as atividades do *Controller* quanto como uma área relacionada às suas atribuições. Por fim, os termos “*hard*” e “*soft*” referem-se ao conjunto de competências, técnicas ou interpessoais e comportamentais, necessárias para que o *Controller* desempenhe sua função. O Quadro 15 apresenta trechos com os termos mais frequentes.

Quadro 15 – Trecho das entrevistas com as palavras mais frequentes

Palavra	Trecho das Entrevistas
<i>Controller</i>	A gente tem que saber muito bem se posicionar, porque quando você está no nível de <i>Controller</i> , como eu te disse, a gente mune as pessoas de informação, então essa informação ela tem que ser muito correta, ela tem que ser muito assertiva.
Controladoria	Você pensa então que uma área de <i>controladoria</i> acaba permeando todas as áreas da empresa, então uma boa comunicação é fundamental.
Empresa	É preciso também ter capacidade para introduzir sua ideia na <i>empresa</i> , se você chega “por cima”, “se achando como dono da verdade”, você nunca vai conseguir implantar a sua filosofia
Conhecimento	A forma de você saber conduzir e introduzir o seu trabalho, ela é uma balança para saber se você vai ter sucesso ou não. Não adianta só <i>conhecimento</i> se você não souber externalizar isso.
<i>Soft</i>	... <i>soft</i> skills para mim está na frente, pensamento principalmente num alto escalão.
Contabilidade	...o conhecimento em <i>contabilidade</i> ele pode ser exclusivamente contábil, mas o <i>Controller</i> tem um braço a mais do contábil.
<i>Hard</i>	...as <i>hard</i> skills eu acredito que pode mudar num curto período, principalmente nas exigências de ferramentas.

Fonte: elaborado pelo autor

Como exposto no Quadro 15, considerando o contexto em que se encontra as palavras destacadas, percebe-se que os termos "*Controller*" e "Controladoria" remetem ao fornecimento de informações assertivas e na comunicação entre as áreas da empresa. Além disso, o termo "empresa" ressalta a necessidade de adaptação e influência no ambiente corporativo por parte do *Controller*. Já o termo "conhecimento" é apontado como algo importante, mas insuficiente se não houver a capacidade de comunicação. O termo "*soft*" ganha destaque como diferencial em níveis hierárquicos elevados, enquanto "*hard*" é percebida como competência técnica mais suscetíveis a mudanças rápidas. Por fim, a "contabilidade" é reconhecida como uma base fundamental, mas que deve ser complementada para atender às múltiplas demandas do *Controller*.

Para melhor compreensão das evidências construídas a partir das entrevistas com os profissionais *Controllers*, os resultados foram segregados em seis categorias de análise: Trajetória profissional; Atuação do Controller; Conhecimento, Habilidade e Atitude; *Hard Skills*; *Soft Skills*; e Futuro da Profissão.

4.2.1 Trajetória profissional

Com o objetivo de aprofundar o entendimento sobre a trajetória dos entrevistados, solicitou-se que compartilhassem detalhes sobre suas experiências profissionais. A princípio, os entrevistados compartilharam o **início de suas carreiras profissionais**, independente da sua atuação direta na área de controladoria.

Observa-se que as trajetórias profissionais dos entrevistados se iniciaram nas áreas administrativas, de contabilidade, auditoria e de controladoria. Combinando as atividades administrativas e contábeis, alguns entrevistados iniciaram suas carreiras profissionais com atividades voltadas para área financeira, como contas a pagar e receber. Evidencia-se alguns relatos dos entrevistados sobre o início de suas carreiras.

“Eu comecei tudo depois da faculdade. Formei em contábeis e entrei em uma empresa de consultoria. Acabei me envolvendo muito dentro de outras empresas, principalmente na parte financeira.” – Ignácio Rangel

“Quando eu me formei eu já trabalhava numa empresa, numa multinacional. Então eu entrei como auxiliar administrativo, e nessa empresa fui trabalhar na área financeira, na área contábil.” – Cecília Meireles

Já na área de auditoria, há entrevistados que iniciaram a carreira como *trainees* e ficaram na posição de auditor externo por longos períodos.

“Eu comecei minha carreira na área de auditoria externa. Então comecei como *trainee* numa empresa de auditoria. Passei por duas empresas de auditoria, fiquei 16 anos nessa área.” – Heloísa Alberto Torres

Dentre os entrevistados, somente uma participante iniciou sua carreira diretamente na área de controladoria. Além disso, ela relata que as atividades desenvolvidas se confundiam com as funções e atribuições da contabilidade, demonstrando que eram atividades mais técnicas e operacionais.

“Assim que eu estava me formando, procurava oportunidade para trabalhar na minha área, e eu fui para um setor na empresa que eu trabalhava naquela época, que era o setor de Controladoria. Mas realizavam muito serviço contábil, contabilidade de fato, conciliação”. – Mirian Goldenberg

Considerando o ponto de partida das carreiras profissionais dos entrevistados, nota-se que houve evolução em suas carreiras, visto que começaram com cargos operacionais e que chegaram em posições mais estratégicas e de destaque ao longo do tempo. Além disso, os relatos evidenciam que a trajetória do profissional de controladoria é multifacetada, e que esse profissional traz consigo uma combinação de diversas atividades e vivências em outras áreas.

Estudos como o de Lunkes *et al.* (2011) e Oliveira *et al.* (2021), demonstram que a Controladoria engloba diversas funções dentro de uma organização como fornecer informações, motivar, coordenar, avaliar, planejar e acompanhar. Diante disso, é importante ter um profissional com um *background* diversificado, capaz de lidar com novas responsabilidades e com a competitividade no ambiente empresarial. Baron e Henry (2010) e Kolb (2015) enfatizam que as competências adquiridas ao longo da carreira profissional, representam uma jornada de aprendizado contínuo na qual o indivíduo agrega experiências e práticas ao seu repertório.

Durante as entrevistas foi possível observar os relatos sobre a **transição de carreira para a área de Controladoria** e para a posição de *Controller*. Em alguns casos, a transição para a Controladoria foi um processo tido como natural, impulsionado por demandas internas, enquanto em outros foi uma escolha adentrar à área.

Nesse contexto, os entrevistados iniciaram a sua atuação de diferentes formas, seja por meio de oportunidades dentro da própria organização em que já desenvolviam suas atitudes, ou por meio de oportunidades em outras empresas, seja para atendimento às necessidades específicas como a implementação do setor de controladoria ou de algum sistema, ou ainda identificando oportunidades no mercado para atuação como *Controller* independente.

Esses aspectos evidenciam que a Controladoria surge como uma resposta a necessidades organizacionais, especialmente em empresas que não possuíam essa estrutura em seu organograma, evidenciando a importância desse setor para a organização, por exemplo.

“Como eu comecei a atuar em empresas, na área financeira, essas empresas geralmente começam te jogar “um monte de problema”, é o que acontece... A posição de *Controller* foi o que me deram, mas eu nunca me limitei à função.” – Octávio Gouvêa de Bulhões

“Fui fazer uma especialização e as coisas foram evoluindo. Eu fui “galgando”, né? Novas oportunidades dentro da empresa, até porque ela é uma empresa bastante grande. Eu consegui ganhar a promoção, nós fizemos um treinamento bem significativo na área de implantação de sistema.” – Cecília Meireles

Além disso, alguns entrevistados destacaram que todo o conhecimento adquirido, as atividades e posições profissionais desempenhadas anteriormente contribuíram para a chegada na posição de *Controller*. As experiências prévias em contabilidade, auditoria ou áreas financeiras contribuíram para migrarem para a Controladoria e a posição de *Controller*. Com esse *background* percebe-se relatos da possibilidade de contribuir com outras instituições, atuando como *Controller*.

Então troquei de empresa, já na posição de Gerente de Controladoria. Estava saindo de uma multinacional e indo para uma empresa familiar, de capital fechado. E é aí o meu entendimento, onde eu achava que eu conseguiria contribuir mais", diferente de eu ir para uma empresa de capital aberto, já estruturada, que eu ia ser só mais uma aqui.” – Heloísa Alberto Torres

Após algum tempo aprendendo a parte de Contabilidade, começamos a estruturar algumas atividades e atribuições para a área de Controladoria. Foi assim que abri a mente em relação ao que seria Controladoria. Quando se trabalha na parte contábil, nós vemos só números, como se calcula, apura e chega neles. E Controladoria não, você analisa realmente cada um dos resultados.” – Mirian Goldenberg

Quanto a **experiência em diversos setores e empresas**, nota-se a atuação em diferentes setores, como ramo da saúde, combustível, educação, *startups*, construção, entre outros. Destaca-se que cada setor apresenta desafios distintos, como regulações específicas e necessidade de atenção maior em algumas áreas da empresa. Além disso, durante as entrevistas foi evidenciado que as atuações anteriores possibilitaram aplicação de conhecimento na posição de *Controller*.

Uma das entrevistadas, que atuou como Auditora ao longo de sua trajetória profissional, destaca que essa experiência permitiu uma visão mais ampla da organização, facilitando o entendimento dos processos e a compreensão dos aspectos de conformidade, o que contribui para o desempenho de suas atividades como *Controller*.

Em escritórios menores de auditoria, eu consegui trabalhar em mais de um ramo e aí, por estar em mais de uma área de negócio, eu consegui trazer “bagagem”. Eu acho que isso traz, também para o *Controller*, uma capacidade de buscar outras soluções. Por exemplo “isso existia nessa indústria”, que é um indicador que pode ser implementado aqui, “um registro diferente”. Isso expande o repertório de soluções diferente do que quando a gente tem um conhecimento só de um negócio, de uma empresa. Isso ajuda bastante.” – Alice Piffer Canabrava

Nesse contexto, a trajetória profissional diversificada dos entrevistados possibilitou a ampliação de conhecimentos em diferentes áreas, abrangendo e complementando as atividades que permeiam o *Controller*. Nota-se a presença de áreas do conhecimento como ciências contábeis, administração, direito e tecnologia da informação. Dentre essas áreas, os entrevistados destacaram atividades como análise de custos, planejamento tributário, *compliance* fiscal, estratégias, gestão de processos, integração e implementação de sistemas.

“O *Controller* vai enxergar os problemas que vão acontecer. Acaba que ele está envolvido em várias áreas, né? No contábil, no fiscal, na estratégia tributária, no jurídico... Acaba que ele virou uma espécie de um executivo de indicadores.” – Ignácio Rangel

Tais achados corroboram com os estudos de Borinelli (2006), onde a Estrutura Conceitual Básica de Controladoria abrange diversas funções, tais como, a contábil, estratégica, custos, tributária, controle interno, controle de riscos, gestão da informação, entre outras. Dessa forma, uma visão e entendimento dessas diversas funções contribuem para uma atuação efetiva na área de Controladoria.

Além disso, para área de Controladoria, fica evidente que, embora seja importante desenvolver conhecimentos específicos para a posição, a experiência acumulada também demonstra a importância de uma visão mais generalista, permitindo compreensão e tomada de decisão a partir do conhecimento do negócio.

O conhecimento generalista para esta área te ajuda muito também. As vezes a gente foca em ter algo muito específico. No meio dessa minha trajetória eu era muito voltado para a parte tributária, né? Gostava e atuava muito. Mas hoje eu entendo que você tem que ter esse conhecimento mais específico, mas que o genérico também te ajuda a tomar muitas decisões, porque você tem um olhar do todo.” – Sérgio de Iudícibus

Além disso, após essa vivência em diversos setores e empresas, os entrevistados possuem um entendimento de que Controladoria é um elo central, conectando diferentes departamentos na organização, seja finanças, compras, logística. Fica evidente que a experiência prática em setores variados complementa a formação teórica, permitindo identificar

as adaptações necessárias e demandando atenção às mudanças tecnológicas e regulatórias, por exemplo. Isso reforça a importância de um aprendizado contínuo.

Por fim, de maneira natural, ao abordar sobre suas experiências profissionais até a chegada na área de atuação em Controladoria, os entrevistados compartilharam suas **principais contribuições profissionais** como *Controllers*, destacando as que foram mais significativas e as atividades relevantes desempenhadas no âmbito da Controladoria e durante a trajetória profissional.

Um relato recorrente nas falas dos entrevistados foi a necessidade de implementação de sistemas. Então, alguns profissionais evidenciaram que foram contratados com o objetivo de parametrizar e operacionalizar esses sistemas, integrando as diversas áreas das empresas, de forma que conseguiam ter as informações mais rapidamente.

“Fizemos a implantação de um sistema para fazer toda gestão, principalmente porque a gente ficava preso a muitas regras com relação a contabilidade. Demorava muito para fazer fechamento e com isso, para fazer tomada de decisão. Trabalhávamos com “jornal velho”... já tinha passado tempo. As vezes passava tanto tempo para termos o resultado que já não fazia mais sentido. Então implementamos um sistema que tinham acompanhamento em tempo real, de todos os dados.” – Mirian Goldenberg

Em algumas experiências relatadas, os entrevistados assumiram a função de *Controller* com a responsabilidade de criação ou reestruturação de áreas de Controladoria em empresas de diferentes portes e setores. Foi evidenciado em alguns casos, que o entendimento, conhecimento e visão do negócio proporcionou e auxiliou na estruturação dessa área dentro da organização. Essas evidências corroboram com os estudos de Tavares (2022) e de Ferreira *et al.* (2021), sendo que o *Controller* deve possuir um perfil de líder, além de ter uma boa visão de negócios.

Por fim, considerando as transcrições, nota-se também relatos sobre contribuições externas à organização, seja por meio da realização de projetos que tinham o intuito de alinhar estratégias financeiras e operacionais da organização.

4.2.2 Atuação do *Controller*

Quanto a atuação na função de *Controller*, e as principais **atividades desempenhadas** pelos entrevistados, as mais relatadas foram as de construção e acompanhamento do orçamento, criação de indicadores, planejamento estratégico, área de projetos, finanças corporativas e estratégicas. Abordou-se sobre a utilização frequente de sistemas, de extração de dados, seja para otimizar processos, monitorar resultados ou aumentar a confiabilidade das informações.

Observou-se também atividades desenvolvidas juntamente com a Alta Administração, principalmente para discussão de investimentos e tomada de decisões. Foi relatada que a posição do *Controller* precisa ser uma posição conciliadora, que atenda os interesses de todas as partes.

“Sinalizamos a Alta Administração sobre o que está acontecendo com a empresa. Conforme eles decidam fazer um tipo de investimento ou tomada de decisão, contrária de algum resultado, temos que traduzir isso inverso, de forma conciliadora. Além disso, participamos também de todo o planejamento estratégico para saber o que vai ser o patamar da empresa para o próximo ano.” – Mirian Goldenberg

Diante disso, evidencia-se que o *Controller* não apenas traduz informações financeiras e operacionais para a Alta Administração, mas também atua como um intermediador entre a estratégia empresarial e os resultados operacionais, comunicando cenários, decisões estratégicas e seus impactos de maneira clara e conciliadora.

Tais evidências corroboram com os estudos de Weber (2011), Karlsson, Hersinger e Kurkkio (2019) e Malagueño *et al.* (2021), onde o *Controller* é visto como uma figura envolvida na comunicação de informações, na redução de assimetrias, participante das decisões superiores, sendo que tais características o leva para o perfil *business partner* como é evidenciado pelos autores.

No entanto, quanto a **natureza das atividades e o perfil profissional** do *Controller*, com base nos relatos dos entrevistados, percebe-se que o perfil híbrido, como apresenta a literatura (Cabral; Carraro, 2023; Vieira; Costa, 2023), se mostra mais presente no dia a dia dos profissionais.

Apesar de desenvolverem atividades pertencentes ao perfil *bean counter*, como a confecção de relatórios e extração de dados para apresentação de resultados, os profissionais não se restringem a essas atribuições. Atuam também na gestão estratégica, e em alguns casos diretamente com a Alta Administração. O mesmo acontece inversamente. Há relatos de profissionais que atuam em atividades estratégicas, como as pertencentes ao perfil *business partner*, mas não são designados somente para essas funções, eles transitam também nas atribuições e atividades de caráter mais técnico e operacional.

Essa evidência demonstra uma ampliação das funções do *Controller*, que não se limitam a um único tipo de atividade. O profissional desempenha tanto atividades de caráter técnico quanto estratégico, corroborando com os estudos Cabral e Carraro (2023), e Vieira e Costa (2023). Além disso, nota-se que não houve uma substituição de um tipo de perfil pelo outro,

mas sim uma soma entre as atividades tradicionais e as novas demandas esperadas pelo profissional, assim como evidenciam Graham, Davey-Evans e Toon (2012) e Rieg (2018).

Um dos entrevistados destacou que as atividades e funções do *Controller* não dependem apenas do contexto organizacional em que estão inseridas, mas também do próprio profissional, de suas atitudes e de sua vontade em se envolver com a empresa.

“Isso depende muito do profissional. Você pode ter um *Controller* que só quer fazer o básico: cuidar dos impostos e reportar números para fora. Esse é o famoso “cara crachá”, que só cumpre o escopo mínimo. Mas também tem o profissional que se envolve além disso, que aceita desafios, mesmo que não seja parte direta do *Controller*. Esse tipo de pessoa é parceira, vai junto, “briga” pelo resultado, mesmo que não esteja no escopo tradicional do *Controller*. É uma questão de atitude, não apenas de função.” – Octávio Gouvêa de Bulhões

Os entrevistados também ressaltaram a importância de compreender as atividades operacionais e ter vivenciado experiências práticas nesse âmbito, como forma de embasar decisões mais assertivas e compreender os processos em execução.

“Eu já fui chão de fábrica. É muito bom, porque você realmente entende os processos. Por mais que às vezes você mude de empresa com o tempo, você vai entendendo como é que funciona, os processos... Entender processos é uma parte fundamental do nosso trabalho. Porque não basta a gente só falar que tem que reduzir, a gente tem que saber o como.” – Mirian Goldenberg

No contexto brasileiro, como evidenciado pelos anúncios de vagas para a posição de *Controller*, espera-se que esse profissional tenha formação em contabilidade e desempenhe atividades de natureza contábil. No entanto, foi relatado que o ideal é que o *Controller* compreenda as diversas áreas, especialmente aquelas diretamente relacionadas às suas funções, sem, contudo, demandar tempo na execução operacional dessas atividades.

“Para o *Controller* é ótimo ter o contador como um braço seu, e não sendo você o contador. Se você for o contador, você vai gastar energia. Tem muita coisa para você fazer, você não tem noção, é sufocante.” – Octávio Gouvêa de Bulhões

“A Controladoria desempenha um papel participando das estratégias e garantindo que tudo seja pensado com base nos dados sólidos e organizados. A função de *Controller* exige uma visão holística e ampla, mas também um foco detalhado em custos e processos. Atualmente, não atuo diretamente nessa área, pois há uma equipe responsável que me reporta informações como acompanhamento de orçamento e resultados.” – Ignácio Rangel

“E eu acho que a nossa posição, de *Controller*, por mais que ainda tenha, mas não tem que ser a gente que execute as coisas, monte muitos relatórios, mas não tinha que ser assim. A gente tinha que ser mais analítico, mais estratégico.” – Maria Yedda Linhares

“Eu vejo muito mais o *Controller* como um “cara” tomador de decisões do que aquele cara “*hands on*”. – José Carlos Marion

“O *Controller* se envolve muito mais nas atividades, fazendo que come ele saiba um pouco mais. Mas precisa prestar atenção para não ser uma pessoa só técnica” – Bertha Lutz

Observa-se a necessidade de entender sobre o negócio, e em alguns momentos atuar em etapas do processo, mas é importante que o *Controller* evite dedicar muito tempo a atividades estritamente operacionais, mantendo o foco em suas responsabilidades estratégicas. Essa evidência corrobora com os estudos de Ten Rouwelaar, Bots e De Loo (2018), e de Ferreira *et al.* (2021), que evidenciaram que o ideal é que o *Controller* passe menos tempo gerando informações e mais tempo analisando para tomada de decisão.

Além desse panorama geral, notou-se que, os entrevistados que atuam de forma autônoma, prestando o serviço de consultoria para empresas, possuem atividades voltadas mais para orientação sobre o negócio e oportunidades de melhoria, portanto não são executadas atividades operacionais.

Esse achado evidencia que o contexto e local de atuação do *Controller* definem as principais atividades a serem desenvolvidas. Esse achado reforça os estudos de Oliveira *et al.* (2021), demonstrando que o *Controller* e a Controladoria desempenham funções diversas.

Entre os relatos, foram elencados alguns **desafios da função** e da posição de *Controller*. Nota-se uma forte presença de desafios relacionados ao gênero, especialmente para mulheres que atuam como *Controller*. O ambiente tradicionalmente masculino exige maior esforço para quebrar paradigmas e até mesmo estabelecer autoridade, muitas vezes demandando comportamentos mais firmes e incisivos para evitar percepções de fragilidade.

“Gosto de destacar que sou bem realizada na minha área, mas não é fácil. Principalmente por ser mulher. É uma área muito masculina, seja os CFOs, CEOs, meus pares sempre foram masculinos... Você ainda tem esse desafio para vencer.” – Bertha Lutz

“Eu sofri muito para chegar no cargo de *Controller*, pelo fato de eu ser mulher. E naquela época nós não tínhamos muito a presença da mulher em cargos de liderança ou de formação de opinião. Eu tinha um perfil, não de liderança, mas de autoridade. Eu tinha que me impor, pelo fato de eu trabalhar com muitos homens da área comercial, da área operacional, da gerência... Então, em muitas situações eu era obrigada a agir da forma que eles agiam, de uma forma mais grosseira, curta e reta, incisiva. Se eu fosse boazinha, muito meiga, eu ia mostrar muita fragilidade, e as coisas não iam acontecer.” – Cecília Meireles

Apesar da maioria das entrevistadas participantes desse estudo serem mulheres, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2022) apresenta que os cargos de liderança e de posições estratégicas ainda são predominantemente ocupados por homens, e a

desigualdade de gênero continua presente no mercado de trabalho, com mulheres recebendo salários inferiores aos dos homens e com uma representação reduzida em cargos de liderança.

Foi evidenciado por parte das *Controllers* a dificuldade de serem vistas como figuras estratégicas e em alguns casos terem seu conhecimento e posicionamentos questionados. Tais achados corroboram com estudos de Lemos Júnior, Silveira e Santini (2015) e Eigenstuhler (2022), que investigaram a figura da *Controller* e as dificuldades durante sua trajetória profissional, evidenciando que as mulheres frequentemente enfrentam expectativas maiores, sendo pressionadas a demonstrar competência e eficiência para conquistar posições de liderança. Em contraste, os homens muitas vezes têm sua atuação reconhecida e aceita sem grandes questionamentos.

É importante possuir mulheres em cargos estratégicos, de chefia e direção, seja pela representatividade, mas principalmente pela promoção à igualdade de gênero no mercado de trabalho. Dentre os relatos, estar na posição de *Controller* sendo mulher possibilitou buscar por mais mulheres para compor a equipe e fortalecer a área de Controladoria que a *Controller* estava inserida.

“Eu percebi que se eu contratasse mais mulheres para trabalhar comigo, de repente elas vão entender a minha necessidade, me ajudar mais. A gente ia conseguir se destacar na Controladoria. Então, quando eu saí de lá, a gente já tinha um número maior de funcionárias na área.” – Cecília Meireles

Outros entrevistados relataram que os maiores desafios da função de *Controller* incluem fornecer informações de forma clara, lidar com diversas dificuldades e saber se posicionar adequadamente para a tomada de decisões.

“Precisamos tentar conciliar muito bem para os dois lados, porque a gente vai precisar dos dois, tanto a Alta Administração, óbvio, que é o que mantém a gente ali, mas também se os coordenadores, o operacional, os setores, não entendeu o que está sendo “traduzido” e informado, não adianta.” – Mirian Goldenberg

“Você precisa enfrentar esses desafios, precisa reler contratos, quebrar paradigmas dentro da empresa, as mudanças são muito grandes, muitas delas não são muito bem aceitas.” – José Carlos Marion

“A tomada de decisão é algo crítico, mas essencial. É onde você mostra a maturidade para lidar com desafios e fazer escolhas que realmente importam. Não dá para ficar em cima do muro, é uma decisão. Então, não existe não tomar decisão. Tomar decisão é uma escolha, é acreditar no seu feeling e agir.” – Octávio Gouvêa de Bulhões

Percebe-se que o *Controller* deve confiar em sua análise, experiência e intuição para agir com maturidade, especialmente em situações complexas ou de conflito. Ter essa postura é importante, pois sua atuação envolve liderar mudanças estruturais ou culturais dentro de uma

organização. Tais mudanças, embora indispensáveis, costumam encontrar resistência, sendo também um desafio ao profissional.

Além disso, devido à sua posição estratégica dentro da organização, o *Controller* não pode se omitir diante de decisões importantes. A assertividade na tomada de decisões e a capacidade de enfrentar desafios são indispensáveis para diversas ações dentro da empresa, como as transformações necessárias para a organização.

Por fim, essa atuação estratégica exige do *Controller* a capacidade de traduzir informações complexas em dados claros e objetivos, garantindo que estejam alinhados com as metas e prioridades organizacionais.

Outro aspecto notável, embora abordado também em outras categorias de análise, é a necessidade de o *Controller* possuir conhecimento em diversas áreas. Esse requisito é frequentemente identificado como um desafio, especialmente considerando que se trata de um conhecimento mais amplo e generalizado, abrangendo múltiplas áreas do saber. É relatado pelos entrevistados a necessidade de o *Controller* dominar aspectos de caráter técnico, como legislação e normas contábeis.

“Estamos numa área [Controladoria] muito técnica. Por mais que eu precise de *soft skills*, como todas as áreas precisam, hoje precisamos muito da base técnica. Então eu estou falando de legislação, eu estou falando de regra contábil, eu estou falando de processos que precisam seguir um roteiro. Então a gente precisa equilibrar o técnico com essa questão de pessoas. É um desafio constante.” – Heloísa Alberto Torres

“Hoje eu vejo que o *Controller* se confunde muito com o CFO, só que não é. O *Controller* se envolve muito mais nas atividades, fazendo que come ele saiba um pouco mais. Ele precisa desse conhecimento técnico”. – Bertha Lutz

Para conseguir orientar, entender, dar suporte, ele [*Controller*] precisa ter sim um conhecimento técnico, porque senão ele não consegue contribuir. Precisa ter tido contato com a área de FP&A, contato técnico em contabilidade e finanças. Não basta apenas competências comportamentais ou *soft skills*.” – Carlota Pereira de Queirós

Nota-se que, embora as *soft skills* sejam valorizadas, os relatos indicam que elas não podem substituir o conhecimento técnico. Portanto, para o *Controller*, é importante ter domínio sobre elementos técnicos, como regulamentações contabilidade. O conhecimento técnico é a base para que o *Controller* possa orientar e apoiar decisões. Então, mesmo diante de uma crescente valorização das *soft skills* no mercado, as *hard skills* permanecem como o alicerce para atuação na Controladoria.

Além disso, é evidenciado o desafio em equilibrar as competências técnicas com as comportamentais e interpessoais. Destaca-se a importância de não ser um indivíduo extremamente voltado para um perfil técnico. Esse equilíbrio é um desafio constante,

principalmente em contextos que demandam lidar com diversos setores, hierarquias e saber se posicionar.

Eu vejo que eu tinha muitas *hard skills* e poucas *soft skills*. Eu tinha muita dificuldade de trocar informação com os meus liderados, falava muito e ouvia pouco. Eu tentei mudar esse perfil, tentei melhorar para poder focar mesmo na Controladoria. A Controladoria envolve a contabilidade, envolve a área financeira, diversas áreas. A pessoa para trabalhar na Controladoria precisa ver a empresa de uma forma muito sistêmica, ela tem que conhecer muito o negócio da empresa e saber equilibrar.” – Cecília Meireles

Percebe-se que a atuação do *Controller* demanda tanto a capacidade e atualização técnica constante, seja de regras contábeis, processos e legislações, quanto o aprimoramento e desenvolvimento das competências comportamentais e interpessoais, gestão de equipes, negociação e resolução de conflitos.

Tais evidências corroboram com os estudos de Alves *et al.* (2022), que destacam como a função do *Controller* tem se transformado para atender a novas responsabilidades, impulsionadas pelo aumento da competitividade no ambiente empresarial.

4.2.3 Conhecimento, Habilidade e Atitude – CHA

Como apresentado nos estudos que compõe o Referencial Teórico dessa pesquisa, especialmente na Abordagem Teórica CHA, os entrevistados apresentaram os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes considerados indispensáveis para os profissionais que ocupam a posição de *Controller*.

A princípio, quanto aos **conhecimentos**, os relatos destacam a necessidade de conhecimentos voltados principalmente para a área de contabilidade. Evidencia-se a necessidade de entender os demonstrativos contábeis, como Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), para saber utilizar a informação disponível.

“É preciso saber interpretar os demonstrativos contábeis. É necessário ter um bom conhecimento contábil, sabendo ler um balanço, entender uma DRE, para você entender que mudança e ajustes você precisa fazer.” – José Carlos Marion

As evidências vão ao encontro dos estudos de Lunkes *et al.* (2011), que ressaltam que a Controladoria tem sua base fundamentada nos princípios básicos da contabilidade. Complementarmente, Lima e Araújo (2018) e Anjos (2020) destacam que se espera que o profissional *Controller* possua conhecimentos em contabilidade.

Mas, o profissional não pode ficar restrito aos conhecimentos contábeis. Há relatos da importância de conhecimentos específicos em finanças, normas como IFRS e legislação tributária, principalmente devido a particularidade e a alta carga tributária do país, já que o *Controller* precisa opinar e criar estratégias para a entidade como um todo.

“É importante ter conhecimentos contábeis, não só financeiro, porque é uma posição mais holística. Então a gente precisa ter alguns conhecimentos e ensinamentos de contabilidade para desempenhar e tomar algumas decisões.” – Maria Yedda Linhares

“O *Controller* necessita ter conhecimento básico e técnico em contabilidade, em finanças, ter passado por *FP&A*, planejamento financeiro. Precisa estar ou ter o conhecimento do mercado financeiro.” – Carlota Pereira de Queirós

Os estudos de Araújo, Callado e Cavalcanti (2014), Andriotti (2016) e Vieira e Costa (2023), destacam a importância do profissional *Controller* possuir um extenso repertório de conhecimentos teóricos, incluindo legislação, contabilidade e finanças, corroborando com as evidências encontradas.

Um dos entrevistados destacou que para posição espera-se que o profissional já tenha algum conhecimento da área, principalmente mais técnico. Mas, ter conhecimentos diversificados e mais gerais ajudam muito na posição de *Controller*.

“Conhecimento técnico você tem que ter como praxe. O conhecimento geral para esta área te auxilia bastante.” – Sérgio de Iudicibus

Observou-se, ainda, que o profissional *Controller* não pode se limitar apenas ao domínio de conhecimentos. Sem a capacidade de comunicar e transmitir esse conhecimento, o profissional pode permanecer restrito a funções operacionais, sem progredir para posições de maior impacto estratégico na organização.

“Se você tem o conhecimento técnico, e se for uma pessoa muito técnica, você não consegue traduzir as necessidades ou as demandas que você recebeu para os demais, e aí não adianta, você não sai do lugar, sabe?” – Mirian Goldenberg

“Você pode ser um excelente técnico, mas você não consegue ser um bom gestor. Tem um conhecimento enorme, mas não consegue transmitir aquilo.” – José Carlos Marion

Diante disso, o *Controller*, além de possuir conhecimento técnico, deve compreender as necessidades e demandas do contexto em que está inserido. Essa evidência corrobora com os estudos de Brandão e Guimarães (2001), que enfatizam que não se deve considerar apenas os conhecimentos técnicos necessários para a posição em questão, mas também a capacidade de

atender demandas e expectativas, levando em conta as particularidades do contexto organizacional

Entre os relatos, percebe-se que o domínio e conhecimento de ferramentas, normas contábeis e finanças é o ponto de partida, mas que a aplicação prática desse conhecimento e como articula e comunica esse conhecimento faz com que o *Controller* se enquadre como um perfil *bean counter* ou *business partner*, por exemplo.

Destaca-se a importância do conhecimento e da capacidade de utilizar ferramentas de gestão que auxiliam no dia a dia do profissional, como *Excel®* e *Power BI®*. Essas ferramentas são consideradas importantes para a análise de dados, criação de relatórios e suporte à tomada de decisões estratégicas. O domínio dessas tecnologias possibilita a otimização de processos e o fornecimento de informações.

“O *Controller* precisa ser uma pessoa competente, apaixonada por números e com capacidade para entender e construir os mecanismos de controle da empresa, além de dominar ferramentas.” – Ignácio Rangel

“É necessário um conhecimento em Contabilidade, conhecimento em Power BI, em Excel, em ferramentas no geral.” – Antoninho Marmo Trevisan

Em relação as **habilidades**, observa-se o foco na comunicação assertiva. A capacidade de se comunicar de maneira clara é enfatizada como uma habilidade que deve estar presente no perfil do profissional, especialmente em uma posição estratégica como a do *Controller*.

“Em questão de habilidade, a principal é comunicação, porque você tem que engajar a equipe empresa inteira, né? Você pensa então que uma área de controladoria acaba permeando todas as áreas da empresa, então uma boa comunicação é fundamental.” – Antoninho Marmo Trevisan

Além de saber comunicar-se, devido à sua atuação estratégica, espera-se que o *Controller* possua a habilidade de persuadir. Isso significa que ele deve ser capaz de apresentar suas propostas de maneira convincente, garantindo sua aceitação ou orientando a organização com o direcionamento mais adequada.

“Você tem que ter um poder de persuasão muito grande, porque você vende em muitos momentos o que a Alta Administração quer, então tem que ter a habilidade de convencer.” – Bertha Lutz

“...levantar questionamentos, fazer com que as pessoas pensem naquele contexto que você está apresentando, ter a capacidade de análise crítica e persuasão.” – Cecília Meireles

Relatou-se também a habilidade de ser empático. Além da execução de toda parte técnica inerente a posição, o *Controller* deve ter a sensibilidade de entender os esforços dos colaboradores, mesmo quando os resultados são insatisfatórios.

“Empatia, porque muitas vezes a gente vê coisas, e o número é muito frio, né? Então, às vezes você vê muita ineficiência, mas do outro lado, geralmente têm pessoas “ralando” bastante para conseguir entregar, mesmo que não seja um bom número, então tem muita gente trabalhando pesado para entregar. Então você tem que ter empatia para saber como abordar.” – Antoninho Marmo Trevisan

“Ele precisa ter empatia para poder promover o engajamento de áreas necessárias para que toda essa gestão do ciclo do negócio seja feita de uma forma mais assertiva e que resulte em orientações positivas.” – Carlota Pereira de Queirós

Além disso, o pensamento analítico e crítico também foi evidenciado pelos entrevistados, bem como a capacidade de analisar cenários e interpretar dados. Segundo os entrevistados, o *Controller* precisa ter uma visão holística da organização para embasar as decisões estratégicas. Complementando essa perspectiva, foram citadas as habilidades de criatividade e resolução de problemas como necessárias ao *Controller*.

“Criatividade é uma outra habilidade que precisa existir num profissional de finanças, e eu estou falando de finanças como um todo, principalmente se ele atua num país onde a economia é instável e a influência de política do país, ela vem diretamente para parte corporativa, através dos movimentos que o mercado sofre ou reage.”

As observações e evidências encontradas corroboram com os estudos de Katz (1974), que evidencia que as habilidades dizem respeito à capacidade de desenvolver uma visão holística da empresa, compreendendo a interdependência entre suas diferentes áreas e os impactos que as mudanças podem gerar em todo o sistema organizacional.

Os estudos de Hlavac (2023) evidenciam que as habilidades, em sua essência, são frequentemente observáveis e geralmente envolvem a interação do indivíduo tanto com estímulos quanto com outras pessoas. Dentre as habilidades elencadas pelos entrevistados, a comunicação, empatia e persuasão corroboram com a afirmação do autor.

Por fim, já em relação às **atitudes** a proatividade foi enfatizada pelos entrevistados como um dos pilares para a atuação do *Controller*. Espera-se que o profissional antecipe problemas e apresente soluções antes que as situações de fato ocorram e se tornem críticas.

“Ele precisa ser extremamente proativo, não esperar os problemas chegarem. Depois que o problema chega você já vai precisar apresentar a possível solução, e tudo vai ser em cima da hora. Tem que correr atrás e não só esperar. A antecipação não é fácil, mas é um dos melhores remédios.” – Bertha Lutz

“O *Controller* precisa equilibrar características como proatividade e flexibilidade, evitando um perfil rígido. Embora posições como coordenador financeiro exijam maior rigidez para seguir processos com exatidão, o *Controller* deve ser capaz de analisar situações além dos números.” – Ignácio Rangel

A flexibilidade foi apresentada como uma atitude inerente ao *Controller*, principalmente por lidar com mudanças repentinas de cenário e o acesso as informações. Essa característica é relatada pelos entrevistados pelo fato de que o profissional precisa se adaptar a novas situações, revisar estratégias conforme necessário, garantindo a continuidade do negócio.

Além disso, por lidar e ter acesso a um grande volume de informações, que em alguns casos são sensíveis, foi destacado que o profissional precisa ser ético e transparente em suas ações e atitudes.

“Ele precisa ter uma postura de viabilizador, para que a equipe entenda que ele é um canal e que tem condições de dar a forma e apresentar para os outros níveis. E como eu te disse, transparência, postura e ética, que é fundamental e inegociável.” – Carlota Pereira de Queirós

A necessidade de se posicionar foi destacada também como uma das atitudes indispensáveis para o *Controller*. A todo momento, durante as suas atividades, os entrevistados demonstraram que há a necessidade de posicionamento, seja para viabilizar um projeto ou orientar para algum cenário.

Além disso, a atitude de se posicionar se envolve com outras atitudes relatadas pelos entrevistados, como a coragem. Espera-se que o *Controller* tenha coragem para enfrentar os possíveis desafios, se arriscar e ser participativo no negócio.

“Então, se eu entendo o negócio, eu entendo para onde ir, e tenho que entender e descobrir qual é a forma de eu fazer isso funcionar... Então eu tenho que me posicionar, então eu tenho que ter atitude para isso.” – Heloísa Alberto Torres

“Você precisa de coragem para enfrentar desafios, enfrentar as mudanças. Se você não tiver coragem para fazer as mudanças necessárias e correr riscos, você nem precisaria estar ali.” – José Carlos Marion

O Quadro 16 resume os principais conhecimentos, habilidades e atitudes destacados pelos *Controllers* ao longo das entrevistas.

Quadro 16 – Principais Conhecimentos, Habilidades e Atitudes dos *Controllers*

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Contabilidade	Comunicação assertiva	Proatividade
Finanças	Persuasão	Antecipação de problemas
Normas e Legislações	Empatia	Posicionamento
Conhecimento de Ferramentas	Pensamento analítico e crítico	Coragem
Generalista em áreas diversas	Criatividade e resolução de problemas	Ética e Transparência
Conhecimento do negócio	Trabalhar sob pressão	Flexibilidade

Fonte: elaborado pelo autor

Em um dos relatos, destaca-se uma profissional que, além de exercer a função de *Controller*, também atua na docência, com foco na educação técnico-profissional. Na instituição onde leciona, busca-se promover o desenvolvimento integrado dos três elementos da Abordagem CHA. A entrevistada enfatiza que o conhecimento, por si só, não é suficiente, caso o profissional não consiga externá-lo.

“O que adianta encher o profissional de teoria, de conhecimento, e não desenvolver ele nem mesmo numa simples oratória, para ele fazer uma apresentação. Muitas vezes ele não tem atitude, muitas vezes ele vê o número, mas não está nem sabendo que decisão que ele vai tomar. Esse conhecimento, essa habilidade, essa atitude são importantíssimas para quem vai entrar no mercado de trabalho, para atuar na Controladoria... Se não você vai continuar sendo operacional.” – Cecília Meireles

Fica evidenciando que é importante desenvolver e ter integração entre os três elementos que compõe a CHA. Essa visão reforça a necessidade de uma formação que integre conhecimento, habilidade e atitude, preparando o *Controller* para lidar com desafios e atuar de forma estratégica no mercado de trabalho.

Esse achado corrobora com os estudos de Carbone *et al.* (2006), que destacam que as competências resultam de uma combinação de CHAs, refletidas no desempenho profissional, evidenciando a interdependência e complementaridade, e manifestando-se também no comportamento individual.

Com base nas evidências, observa-se que a aplicação da Abordagem CHA ao perfil do *Controller* e o desenvolvimento de cada elemento que compõe essa tríade dependerá da combinação de conhecimentos voltados para o domínio técnico em contabilidade, finanças e gestão; habilidades que ressaltam uma boa comunicação, liderança, análise crítica e visão holística; e atitudes que envolvam proatividade, tomada de decisão e assertividade na tomada de decisões. Essa integração é fundamental para o desempenho eficaz da função.

Considerando que a combinação dos três elementos da Abordagem CHA é o tripé da competência, os entrevistados, *a priori* sem distinção entre *hard skills* e *soft skills*, apresentaram as **principais competências** inerentes a função e posição de *Controller*.

Percebe-se que a atuação do *Controller* demanda um conjunto de competências, sejam elas técnicas, *hard skills* ou interpessoais e comportamentais, *soft skills*. Os relatos destacam que o *Controller*, além de possuir competências técnicas em contabilidade e finanças, precisa ainda possuir competências que envolvam a capacidade de comunicação, por exemplo.

Nos relatos, as competências técnicas em contabilidade se fazem presente em todas as falas dos entrevistados, e é destacada como base para o *Controller*, aliando-se a competências específicas em finanças, normas contábeis e legislações. É enfatizado ainda que o *Controller* deve ter visão sistêmica e conhecimento do negócio.

“Uma formação em contabilidade é essencial. Eu não vejo um bom *Controller* sem essa formação contábil. Vejo três competências relevantes, contabilidade, boa formação em finanças e a questão tributária também.” – Antoninho Marmo Trevisan

“Uma das principais competências, destrinchando um pouquinho, você teria ali, por exemplo, o conhecimento do negócio, então, é fundamental você ter o conhecimento do negócio em que você está atuando.” – Sérgio de Iudícibus

“Precisa ter a visão sistêmica e ter a capacidade de entender o ciclo do negócio, de ponta a ponta, para identificar onde pode contribuir a título de gestão e orientações.” – Carlota Pereira de Queirós

“Eu entendo que o *Controller* ele precisa saber contabilidade. Acho que é importante, não uma formação direta, mas um bom conhecimento em contabilidade, saber as normas, e ir à causa raiz das coisas.” – Alice Piffer Canabrava

“Quando vejo vagas para *Controller*, percebo que muitas empresas ainda não têm uma visão clara do que precisam. Às vezes pedem perfis extremamente específicos, mas com outras competências limitadas, como só contabilidade ou custos.” – Octávio Gouvêa de Bulhões

Esse conjunto de competências técnicas, principalmente voltadas à contabilidade são evidenciadas por Lima e Araújo (2018) e Anjos (2020), sendo inerentes ao *Controller*. Além disso, como demonstra Lunkes *et al.* (2011), a Controladoria tem sua base fundamentada nos princípios de Contabilidade, o que justifica ser exigido desse profissional tais conhecimento para atuação nessa função.

Além disso, as competências que envolvem as relações interpessoais também foram elencadas pelos entrevistados. A capacidade de gerenciar equipes e mediar conflitos reforçam a importância da atuação do *Controller* também no desenvolvimento de pessoas. Essa competência se entrelaça com outras que foram relatadas, como a boa comunicação e capacidade de negociação.

“Acho que também é importante, e talvez junto com essas outras, é a questão de gestão de pessoas porque, por exemplo, hoje eu tenho uma área com um pouco mais de 50

peessoas, e vou te dizer que é uma das partes que toma mais o meu tempo.” – Heloísa Alberto Torres

“Ter boa comunicação, porque você tem que intermediar com todos os lados, às vezes vai ter de conflitos entre a própria Diretoria e a gente tem que intermediar. Às vezes você tem que intermediar a Diretoria em si, e repassar todas aquelas demandas que a gente recebe para as áreas.” – Mirian Goldenberg

Bermudo e Vertamatti (2016) destacam que dentre as competências, o *Controller* precisa ser um profissional que tenha a capacidade de colaborar em equipe, navegar pelas diferentes áreas organizacionais e resolver conflitos, corroborando com as evidências encontradas.

O Quadro 17 sintetiza as principais competências apresentadas pelos *Controllers* entrevistados.

Quadro 17 – Competências apresentadas pelos Entrevistados

Competência	Descrição
Contabilidade	Formação contábil, domínio de normas, finanças e tributação.
Conhecimento do negócio	Compreender a operação, processos e o impacto das atividades.
Boa comunicação	Clareza na exposição de resultados e na comunicação com diferentes áreas.
Gestão de pessoas	Liderança e capacidade de gerenciar equipes e conflitos.
Negociação	Capacidade para intermediar interesses entre setores e sugerir melhorias.
Adaptabilidade	Flexibilidade, jogo de cintura e capacidade de atuar em cenários complexos.
Proatividade e curiosidade	Busca constante por melhorias e desenvolvimento.
Resiliência	Capacidade de enfrentar desafios, problemas e mudanças frequentes.
Empatia e transparência	Construção de relações confiáveis e postura ética.

Fonte: elaborado pelo autor

Como apresentado no Quadro 17, as competências elencadas abrangem elementos técnicos, comportamentais e interpessoais, evidenciando a complexidade e a amplitude do perfil que se espera para ocupar a posição de *Controller*.

Tal evidência corrobora com Carbone *et al.* (2006), que evidenciam que as competências, tanto as técnicas quanto as comportamentais e interpessoais, surgem por meio de uma combinação de CHAs. Essa combinação é refletida no profissional, demonstrando a interdependência e a complementaridade entre esses elementos.

Destaca-se ainda que a junção de competências, *hard skills* e *soft skills*, como elencadas pelos entrevistados, aproxima o *Controller* do perfil híbrido, visto que esse tipo de profissional é caracterizado pela combinação de competências sólidas em contabilidade e finanças, com as competências estratégicas e analíticas, corroborando com os estudos de Cabral e Carraro (2023) e Vieira e Costa (2023).

4.2.4 Hard Skills

Ao explorar o conjunto de *hard skills* que se espera dos profissionais *Controllers* para atuarem na área, mapeou-se inicialmente a **formação acadêmica** dos entrevistados, desde sua respectiva formação base até as especializações realizadas.

Quadro 18 – Cursos de Graduação dos Entrevistados

Graduação	
Curso	Quantidade
Ciências Contábeis	9
Administração	4

Fonte: elaborado pelo autor

A formação base dominante entre os entrevistados foi o curso de graduação em Ciências Contábeis. Entre os *Controllers*, apenas uma possuía dois cursos de graduação, tendo cursado primeiramente Administração e posteriormente Ciências Contábeis.

Pressupõe que a predominância por profissionais formados no curso de Ciências Contábeis seja algo cultural do Brasil e, pelo histórico das atividades de Controladoria e das atividades do *Controller* serem ligadas às funções contábeis. Os estudos de Siqueira e Soltelinho (2001), que investigaram os primeiros anúncios de vagas para o cargo de *Controller* no Brasil, demonstram que a formação em Ciências Contábeis é requerida desde quando surgiram as primeiras ofertas para a posição no Brasil.

Além disso, esse histórico pode contribuir culturalmente com a exigência e preferência por profissionais graduados na área contábil, visto que em outros países, como Portugal, o *Controller* pode possuir formação em áreas variadas, não se restringindo à área de negócios e finanças, como demonstra os estudos de Ferreira *et al.* (2021).

Nos relatos dos entrevistados percebe-se a importância de um curso de graduação em áreas como contabilidade ou administração, considerando a natureza das atividades desempenhadas por um *Controller*. Foi elencado que essas formações proporcionam uma boa base técnica para lidar com tarefas relacionadas à gestão.

“Eu acabei incentivando algumas pessoas pelo caminho a estudarem contabilidade, apesar de estarem Controladoria e serem economistas, administradores, eu incentivei a estudar contabilidade.” – Alice Piffer Canabrava

“Por ser formada em administração me ajudou muito essa parte de conseguir intermediar com os outros, sabe? Porque não adianta você ser só técnico, porque se você for só técnico, você não vai saber sobressair.” – Mirian Goldenberg

Percebe-se que é importante possuir *hard skills* específicas e direcionadas para posição em questão. Dessa maneira, os cursos de graduação elencadas se ligam diretamente à área de negócios. Swiatkiewicz (2014) destaca que as *hard skills* são necessárias para conquistar uma posição específica. Além disso, esse achado corrobora com os estudos de Lima e Araújo (2018) e Anjos (2020), onde evidenciam que, dentro do conjunto de *hard skills* esperadas para o *Controller*, destaca-se a necessidade de domínio em contabilidade.

No entanto, as evidências também apontam para uma visão dinâmica sobre a formação acadêmica do *Controller*, destacando que, no início da carreira, a graduação em áreas como contabilidade ou administração, complementada por uma especialização, é importante para auxiliar e construir uma base técnica sólida.

No entanto, à medida que o profissional amadurece no mercado, o peso sobre a formação inicial diminui, sendo substituído pela relevância das especializações adquiridas e a experiência profissional ao longo do tempo.

“Quanto as formações, eu entendo que o *Controller* precisa ter formação em alguma ciência voltada para administração ou a contabilidade. Quando ele está começando, eu penso que a graduação base e uma especialização que fortaleça essa graduação base, é fundamental. Se é um profissional maduro, e que ele tecnicamente fortaleceu o conhecimento ao longo do tempo, com especializações, nesse momento a formação base dele não importa muito. Ele pode ter tido uma graduação em tecnologia da informação, mas ao longo do tempo, ele fez uma transição de carreira e fez várias especializações e cursos. Na minha visão isso é temporal.” – Carlota Pereira de Queirós

Ao relatar sobre o fortalecimento técnico ao longo do tempo, por meio de especializações, e a diversificação de áreas, tal evidência reforça e corrobora com os estudos de Souza *et al.* (2013), que destacam a necessidade de uma formação abrangente, englobando conhecimentos interdisciplinares, e em diversas áreas, como por exemplo administração, economia e informática, que são relevantes para enfrentar os desafios de um mercado competitivo e em constante evolução.

Já no que diz respeito à realização de cursos de pós-graduação *lato sensu*, todos os entrevistados deram continuidade à sua formação acadêmica, buscando qualificações complementares que fortaleceram e ampliaram os conhecimentos adquiridos em sua formação base.

Dos doze entrevistados, onze possuíam um conjunto de cursos de pós-graduação *lato sensu* em sua formação, tendo se especializado em pelo menos duas áreas. O Quadro 19 elenca os cursos de pós-graduação realizados pelos *Controllers* participantes do estudo.

Quadro 19 – Cursos de Pós-graduação *lato sensu* dos Entrevistados

Pós-Graduação (Lato Sensu)	
Curso	Quantidade
Controladoria	4
Controladoria e Finanças	4
Auditoria	4
Direito Tributário	2
Especialização em IFRS	2
Gestão Educacional e Docência do Ensino Superior	1
Administração Financeira	1
Controladoria e Gestão financeira	1
Controles Internos	1
<i>Corporate Finance</i>	1
Educação Profissional e Empreendedora	1
Executivo em Administração	1
Finanças	1
Finanças Corporativas	1
Gestão	1
Gestão de Projetos	1
Gestão e Finanças	1
Negócios	1

Fonte: elaborado pelo autor

Como exposto no Quadro 19, Controladoria, Controladoria e Finanças e Auditoria lideram as especializações pelos entrevistados. Entende-se que a especialização em Auditoria está diretamente relacionada à trajetória profissional de alguns entrevistados, principalmente por ter iniciado suas carreiras nessa área ou por terem se envolvido com ela ao longo de sua jornada profissional.

“No primeiro momento passei pelas especializações de auditoria, controladoria, direito tributário e agora finanças corporativas, principalmente. Então são mais voltados para a parte de finanças como um todo.” – Sérgio de Iudicibus

Observa-se a presença de especializações voltadas para a área de negócios, abrangendo finanças, gestão e controladoria, além de incluir formações em direito tributário e áreas relacionadas a projetos, o que evidencia uma diversidade de interesses e competência. Tal evidência reflete a amplitude e possibilidades das funções desempenhadas pelo *Controller*, exigindo conhecimentos que vão além da contabilidade tradicional.

Foi destacado a importância de cursar uma pós-graduação, principalmente se o profissional estiver iniciando sua carreira, visto que possibilitaria ao *Controller* agregar conhecimento técnico para desenvolver suas atividades. Mas é importante que o profissional não se restrinja as especializações e busque aprendizado contínuo.

“Eu recomendo a quem ainda está em fase de desenvolvimento que invista em uma pós-graduação. Mas chega um momento em que você precisa buscar conhecimento por conta própria. No meu caso, não continuei fazendo novas pós-graduações, mas minha rotina é estudar constantemente. Estou sempre buscando aprender, seja em livros de TI ou em outras áreas relevantes.” – Octávio Gouvêa de Bulhões

As especializações em áreas diversificadas proporcionam ao *Controller* uma visão abrangente da organização, além de uma base sólida para enfrentar desafios estratégicos e tomar decisões. Isso fica evidente quando os estudos de Pereira *et al.* (2021) destacam que os *Controllers* desempenham atividades ligadas aos orçamentos, análises, bem como planejamento estratégico e suporte a Alta Administração, o que reforça a necessidade de um *background* diversificado e de visualizar a empresa como um todo.

Além disso, observa-se nos relatos que a pós-graduação em áreas diversas contribuem com o *background* de conhecimentos do *Controller*, em entender a organização como um todo, apresentado uma visão abrangente de setores e da própria empresa.

“A pós-graduação em gestão de projetos foi fundamental para mim. Ela me deu uma visão geral de várias áreas: comunicação, custos, financeiro, RH, jurídico, estatística, entre outras. Foi um aprendizado estratégico.” – Octávio Gouvêa de Bulhões

Em relação aos cursos de pós-graduação *stricto sensu*, observou-se que apenas três dos entrevistados possuíam ou estavam cursando essa modalidade. O Quadro 20 apresenta os cursos de Pós-graduação *stricto sensu*.

Quadro 20 – Cursos de Pós-graduação *stricto sensu* dos Entrevistados

Pós-Graduação (<i>Stricto Sensu</i>)		
Curso	Nível	Quantidade
Ciências Contábeis	Mestrado	2
Administração		1

Fonte: elaborado pelo autor

No que diz respeito aos cursos de pós-graduação *stricto sensu*, uma das entrevistadas concluiu o Mestrado em Ciências Contábeis, enquanto outras duas estão atualmente cursando o Mestrado, uma em Administração e a outra em Ciências Contábeis.

Dentro os relatos percebem-se que a realização de um curso de Mestrado não é vista como uma exigência para atuar na posição de *Controller*, mas sim como uma escolha motivada por objetivos profissionais e pessoais específicos.

“Eu sempre quis fazer mestrado. Mestrado sempre foi o último ponto na questão acadêmica para mim. Não sei se eu vou fazer doutorado ou pós, mas mestrado sempre fez parte. Não comecei a fazer por conta do meu trabalho. Eu acho que tem me

agregado sim, mas não acho que é um ponto que vá ser um diferencial numa posição.”
– Maria Yedda Linhares

“No momento estou fazendo um Mestrado em Administração e pretendo fazer meu Doutorado nessa linha. Mas meu foco é sempre voltado para mercado e não exclusivamente para a pesquisa e docência.” – Heloísa Alberto Torres

“Eu também tinha vontade de fazer Mestrado. Eu fiz o mestrado, principalmente porque já dava aulas em curso técnico.” – Cecília Meireles

Nota-se, de maneira abrangente, pelos relatos, que os entrevistados buscam cursos e especializações para se qualificarem em suas posições enquanto *Controllers*. As evidências demonstram que as *hard skills* adquiridas por meio de graduações e pós-graduações são elementos indispensáveis na formação e atuação do *Controller*, proporcionando o embasamento técnico necessário.

Corroborando, os estudos de Tavares (2022) destacam que devido a posição estratégica dentro das empresas, as organizações buscam por profissionais mais qualificados, o que justifica a necessidade de o *Controller* realizar especializações e aperfeiçoamentos.

Ao apresentarem as **principais *hard skills*** para atuação como *Controller*, os entrevistados relacionaram os conjuntos de competências técnicas que são relevantes para atuarem e desenvolverem suas atividades diariamente. A Figura 10 apresenta a nuvem de palavras evidenciando as principais *hard skills* presente nos relatos dos entrevistados.

Figura 10 – *Hard skills* apresentadas pelos entrevistados



Fonte: elaborado pelo autor

Conforme apresentado na Figura 10, observa-se o destaque para o termo “contabilidade”, seguido de “finanças”, “administração”, “regras fiscais” e “entendimento do negócio”. Além disso, observa-se que o *Controller* combina *hard skills* em contabilidade, finanças, ferramentas e tecnologia.

Conforme destacado anteriormente nos conhecimentos necessários para a posição, nota-se também que as *hard skills* relacionadas à contabilidade têm uma presença marcante no perfil do *Controller*, elencada como a *hard skill* básica e esperada desse profissional.

“Primeiro é que ele precisa entender de contabilidade. É chato, mas precisa, é assim que vejo.” – Heloísa Alberto Torres

“Um bom conhecimento contábil é fundamental, olhar e entender os demonstrativos contábeis.” – José Carlos Marion

“Bom para o *Controller* é essencial, falando em *hard skills* conhecimento básico e técnico em contabilidade, em finanças, ter passado por FP&A, planejamento financeiro.” – Carlota Pereira de Queirós

Nos relatos dos entrevistados percebe-se que são requisitadas também outras *hard skills* que complementam essa base em contabilidade, como o entendimento sobre finanças, em legislação e regras fiscais.

“Contabilidade, finanças... Toda parte de finanças, desde matemática financeira e tudo mais, até entender outras questões, o que que envolve operações, sabe? Isso é muito importante no nosso dia a dia. Entender o mercado que você está, da empresa que você está trabalhando.” – Mirian Goldenberg

“Ele tem que dominar bem legislação, ainda mais que a legislação no Brasil não é fácil.” – Bertha Lutz

“Como eu falei, a minha especialidade não é fiscal, mas se alguém vier questionar uma operação aqui, sei qual é a regra fiscal de um estado para outro, pelo menos para que eu possa direcionar, eu possa explicar o que está acontecendo. Você não precisa aprofundar.” – Heloísa Alberto Torres

Souza *et al.* (2013) destaca a necessidade de uma formação que englobe conhecimentos interdisciplinares e em áreas diversas, de maneira que possibilite ao profissional enfrentar os desafios do mercado. Essa integração de áreas do conhecimento, como apresentado nas evidências, reforça a necessidade de uma formação ampla e multidisciplinar para atender às demandas do mercado de trabalho, corroborando com a literatura.

Além disso, essa diversificação e a necessidade de compreender sobre diversos assuntos ocorrem devido às qualificações exigidas pelas empresas, corroborando os estudos de Tavares (2022), nos quais se evidencia que as organizações buscam *Controllers* mais qualificados, dada sua importância estratégica para a empresa.

Com base nas evidências, demonstra-se que, para atuar na posição de *Controller*, são exigidas tanto *hard skills* relacionadas às áreas de negócios quanto voltadas para a tecnologia, destacando a importância de acompanhar avanços tecnológicos e utilizá-los.

“Ele precisa entender um pouco de tudo, né. Mas principalmente contabilidade, a parte de finanças, a parte tributária. As questões sistêmicas também.” – Maria Yedda Linhares

“Precisa saber lidar com números, dominar ferramentas como Power Query e Power BI. Na verdade, ferramentas em geral, inclusive de inteligência artificial. Conhecimento em finanças e demonstrações financeiras.” – Ignácio Rangel

Entende-se que a necessidade de dominar ferramentas e tecnologia se volta principalmente para as atividades de gerar relatórios, identificar possíveis melhorias e buscar informações específicas, seja para traçar cenários ou apresentar para Alta Administração.

“O *Controller* é como um cliente do TI. Dependemos de quem entende nossa necessidade e nossas dificuldades, mas isso pode nos limitar. Quando você mesmo domina a ferramenta, você pode ajustar relatórios e adicionar informações sem depender de outros.” – Ignácio Rangel

A exigências de *hard skills* voltadas para tecnologia corroboram com os estudos Bermudo e Vertamatti (2016), já que os conhecimentos específicos necessários para a atuação do *Controller* incluem a utilização de sistemas e ferramentas tecnológicas. Além disso, Fikri *et al.* (2020), evidenciam que o conhecimento técnico também engloba a tecnologia e a necessidade de dominar ferramentas.

Os entrevistados foram apresentados às dez *hard skills* mais requeridas pelo mercado de trabalho para atuação na posição de *Controller* e elencaram as cinco que consideram relevantes para profissão, conforme apresentado nos aspectos metodológicos para a realização da Técnica de Fichas. A Figura 11 apresenta as dez *hard skills* mais solicitadas nos anúncios para posição de *Controller*

Figura 11 – Principais *hard skills* solicitadas pelo mercado de trabalho

- | | |
|------------------------------------|----------------------------------|
| • Conhecimentos Avançados em Excel | • Experiência em Controladoria |
| • Inglês | • Conhecimento em Custos |
| • Conhecimento em Power BI | • Pós-Graduação em Controladoria |
| • Domínio do Pacote Office | • Pós-Graduação em Finanças |
| • Conhecimento em Contabilidade | • Espanhol |

Fonte: elaborado pelo autor

As cinco *hard skills* mais destacadas foram: i) Conhecimento em Contabilidade; ii) Conhecimentos Avançados em Excel; iii) Experiência em Controladoria; iv) Conhecimento em Power BI; v) Conhecimento em Custos.

Nota-se, mais uma vez, a ênfase no conhecimento em contabilidade, reforçando o domínio dessa área para posição de *Controller*. Tal conhecimento é dito como indispensável, mas interligado aos conhecimentos em custos, por exemplo.

“O conhecimento de custos está dentro do conhecimento de contabilidade, eu acho que os dois estão juntos, casados.” – José Carlos Marion

“O conhecimento em custos, eu diria que seria importante, mas que se tiver um bom conhecimento em contabilidade já ajuda.” – Sérgio de Iudícibus

Os entrevistados destacaram a importância dos Conhecimentos Avançados em *Excel*®, e em *Power BI*®, enfatizando, porém, que o domínio de ferramentas em geral é necessário, não se limitando apenas a essas tecnologias.

Além disso, foi ressaltado que o Domínio do Pacote *Office*® está diretamente relacionada às *hard skills* que envolvem *Excel*® e *Power BI*®, apesar de que essas teriam maior destaque nas atividades do *Controller*.

“Conhecimento em Power BI, Conhecimento Avançado em Excel e domínio do pacote office para mim é uma coisa só. Entendo que os três estão no mesmo nível, que é ter conhecimento de ferramentas.” – Antoninho Marmo Trevisan

“Eu fico ali também no contraponto entre os conhecimentos de Excel e Power BI, eu colocaria ali como as ferramentas atuais.” – Sérgio de Iudícibus

Quanto a exigência por parte do mercado em se ter uma Pós-graduação em Controladoria ou Finanças, os entrevistados, de maneira geral, destacam que é importante, mas não foi enfatizado entre as cinco mais relevantes. Ressaltou-se que é mais interessante que o *Controller* tenha vivências e Experiência em Controladoria.

“Eu fiz MBA, mas na minha carreira hoje faz zero de diferença. Eentão, assim, faz muita mais diferença a experiência” – Heloísa Alberto Torres

“Quando se coloca ali experiência em Controladoria, pode parecer um pouco óbvio, mas claro que seria necessário.” – Sérgio de Iudícibus

Os relatos sobre a importância de o profissional ter experiência em controladoria corrobora com estudos clássicos como os de Henning e Moseley (1970) e Mosimann e Fisch (1999), que já apresentavam que com base em sua experiência, o *Controller* passa a deter autoridade em algumas decisões, especialmente em nível estratégico, onde sua opinião é considerada a mais especializada.

Em relação ao domínio de línguas estrangeiras como inglês e espanhol, o inglês foi citado como mais relevante. No entanto, os entrevistados em seus relatos destacam que dominar línguas estrangeiras agrega a trajetória profissional como um todo e não necessariamente é importante para atuar como *Controller*. Tal exigência dependerá do contexto em que o profissional está inserido, por exemplo em empresas nacionais essa *hard skill* pode ser menos prioritária.

“O inglês também acho que é relevante, porque tem muita produção de material na nossa área. Quando você vai pesquisar bibliografia sobre Controladoria, você acaba achando a maior parte em inglês, os melhores livros. Mas a língua vai independente de usar no dia a dia. Para estudo é fundamental.” – Antoninho Marmo Trevisan

“Inglês e espanhol, eu não vejo como fundamental para a função de *Controller*, principalmente porque as pessoas têm o entendimento que *Controller* é só para empresa grande.” – José Carlos Marion

“Inglês e espanhol são importantes, dependendo de onde você está. Eu sempre trabalhei, trabalhei 16 anos em empresa multinacional. Para mim era importante. Agora aqui [na minha posição atual] eu praticamente não uso, então eu não precisaria.” – Heloísa Alberto Torres

Tais achados vão de encontro à literatura, visto que os estudos de Callado e Cavalcanti (2014), Andriotti (2016) e Vieira e Costa (2023) apresentam que o domínio em línguas estrangeiras é uma *hard skill* que se espera que o *Controller* possua.

Além disso, foram elencadas *hard skills* que não estavam compreendidas nas fichas apresentadas. Os *Controllers* entrevistados elencaram que Conhecimento em ERP, Conhecimento Tributário, Conhecimento Financeiro, Conhecimentos em Economia e Modelagem Financeira são também necessárias a posição e que deveriam também ser evidenciadas.

Os entrevistados atribuíram um percentual de importância para as *hard skills* no perfil profissional do *Controller*. A Tabela 1 apresenta o percentual elencado por cada entrevistado do estudo.

Tabela 1 – Percentual de importância atribuído às *hard skills*

Entrevistado	% de Importância
Mirian Goldenberg	40%
Antoninho Marmo Trevisan	40%
Maria Yedda Linhares	40%
José Carlos Marion	48%
Bertha Lutz	30%
Sérgio de Iudícibus	40%
Heloísa Alberto Torres	70%
Carlota Pereira de Queirós	20%

Alice Piffer Canabrava	40%
Octávio Gouvêa de Bulhões	40%
Cecília Meireles	40%
Ignácio Rangel	40%

Fonte: elaborado pelo autor

Com a possibilidade de atribuir 100% de importância, a maioria dos entrevistados afirmaram que as *hard skills* representam aproximadamente 40% da relevância no perfil profissional do *Controller*. Essa evidência destaca que as *hard skills* são importantes, mas que outras competências também são requeridas para um perfil mais completo e dinâmico.

Essa evidência corrobora com os estudos de Wolf *et al.* (2015) e Karlsson, Hersinger e Kurkkio (2019) que evidenciam a necessidade de os *Controllers* integrar suas competências com os objetivos empresariais, e se envolverem no processo decisório e estratégico.

Nota-se também a importância de não se restringir às *hard skills*, corroborando com Cardoso (2021), que destaca que adquirir competências para o mercado de trabalho vai além do nível educacional de uma pessoa.

Além disso, percebe-se que o perfil do *Controller* tem se afastado da classificação *bean counter*. O profissional já não realiza predominantemente atividades técnicas e operacionais, além de perceber que é necessário atribuir outras competências ao seu perfil profissional para sucesso no mercado de trabalho.

Esses achados corroboram com os estudos de Ten Rouwelaar, Bots e De Loo (2018), que indicam que o *Controller* deve reduzir seu foco nas tarefas operacionais e de processamento de dados e se envolver mais na gestão e na tomada de decisão.

Ademais, pelos relatos, as *hard skills* são facilmente listadas e identificadas, sendo definidas de maneira precisa, corroborando com os estudos de Fikri *et al.* (2020), que destacam que essas competências são facilmente justificadas e mensuradas.

4.2.5 Soft Skills

Ao explorar o conjunto de *soft skills* que se espera dos profissionais *Controllers* para atuarem na área, os entrevistados apresentaram as **principais soft skills** para atuação como *Controller*. Foram relacionados os conjuntos de competências comportamentais e interpessoais que são relevantes para atuarem e desenvolverem suas atividades diariamente.

A Figura 12 apresenta a nuvem de palavras evidenciando as principais *soft skills* presente nos relatos dos entrevistados.

Figura 12 – *Soft skills* apresentadas pelos entrevistados



Fonte: elaborado pelo autor

Conforme apresentado na Figura 12, observa-se o termo comunicação em destaque. A comunicação é evidenciada como a *soft skill* principal, inerente ao *Controller*, tanto para transmitir informações complexas de maneira acessível, quanto para promover relacionamentos interpessoais.

“Uma boa comunicação, uma comunicação assertiva, um bom relacionamento com os pares. Esses, para mim, são itens que resumem quase que como um todo, na minha percepção atual.” – Sérgio de Iudícibus

“Saber traduzir a linguagem técnica para uma linguagem do dia a dia. Eu sempre falo, você tem que explicar como se você estivesse falando para sua mãe ou para sua vó. Eu preciso fazer de uma forma que qualquer um entenda, principalmente o empresário.” – Heloísa Alberto Torres

“Eu brinco sempre que a gente é a pessoa que mais fala com todo mundo, porque desde o início de um projeto a gente tem que ser envolvido.” – Bertha Lutz

Os relatos evidenciam que o *Controller*, devido a sua posição dentro da organização, precisa possuir uma boa comunicação. A capacidade de articular ideias, entender os cenários, promover a realização das demandas desejadas pela Alta Administração requer que esse profissional se comunique e se expresse bem. Uma boa comunicação também contribui para o alinhamento estratégico e o engajamento da organização.

Esses achados corroboram com Amorim e Silva (2019), que destacam que as *soft skills* são relevantes para apoio aos gestores, controle de demandas internas e externas, e compreensão da estrutura organizacional da empresa. Além disso, por meio dessas competências o *Controller* pode fornecer informações alinhadas com as necessidades da gestão.

Destaca-se também o termo proatividade. A *soft skill* de proatividade é apresentada como característica importante ao perfil do *Controller*. O profissional deve ter iniciativa para identificar problemas e buscar soluções de forma ágil, sem se acomodar diante das situações.

“Ele não pode ser uma pessoa acomodada, do tipo: vi algo estranho, mas vou ver isso depois. A gente infelizmente tem que correr atrás, entendeu.” – Mirian Goldenberg

Foram destacados também as *soft skills* de gestão de pessoas, liderança, relacionamento interpessoal e saber ouvir. A capacidade de ouvir e de se relacionar bem com os seus pares é fundamental ao *Controller*, para que ele possa entender os cenários e compreender a hora de se posicionar. Além disso, o profissional precisa saber gerir equipes e ter um perfil de líder, assegurando o alinhamento e o cumprimento das metas estabelecidas.

“A liderança também precisa ser muito bem pensada. A forma como você vai conduzir, essa liderança, as vezes precisa ser mais “sensível”. Então essa introdução do seu trabalho precisa ser muito bem pensada.” – José Carlos Marion

“Primeiro, a gente tem que ouvir. Acho que conhecer o negócio que você faz, você faz isso ouvindo. Acho que ele tem que ser um bom ouvinte.” – Heloísa Alberto Torres

“Tem que estar muito alinhado também aos pares, e no final, o que importa é a gente apresentar o número, mas para chegar nesse número tem todo um trabalho.” – Bertha Lutz

Os achados enfatizam o perfil *business partner* do *Controller* e corroboram com os estudos de Fabris, Oro e Machado (2023). Esses autores destacam que o *Controller* contribui para o desenvolvimento de estratégias e lidera processos de mudança, por meio de um conjunto de competências que incluem conhecimentos multidisciplinares e interpessoais como capacidade de comunicação, formação de equipes e resolução de conflitos, adaptando-se às situações à medida que surgem.

As demais *soft skills* apresentadas na nuvem de palavras foram apenas citadas pelos *Controllers*, sem exemplos de sua aplicação prática nas atividades profissionais, sendo ressaltada pelos participantes apenas como relevantes para o perfil profissional.

Por fim, os entrevistados foram apresentados às dez *soft skills* mais requeridas pelo mercado de trabalho para atuação na posição de *Controller* e elencaram as cinco que consideram relevantes para profissão, conforme apresentado nos aspectos metodológicos e a realização da Técnica de Fichas.

A Figura 13 apresenta as dez *hard skills* mais solicitadas nos anúncios para posição de *Controller*.

Figura 13 – Principais *hard skills* solicitadas pelo mercado de trabalho

• Boa Comunicação	• Gerenciar Equipes
• Perfil Analítico	• Resolução de Problemas
• Liderança	• Flexibilidade
• Proatividade	• Tomar Decisões
• Trabalhar em Equipe	• Adaptabilidade

Fonte: elaborado pelo autor

Nas evidências, de maneira geral, os entrevistados identificaram que as dez fichas apresentando as *soft skills* são, em sua totalidade, importantes para atuação como *Controller*.

“Nossa esse daqui eu ia linkar até mais que 5.” – Mirian Goldenberg

“Nossa, tem muita coisa importante aí, não está fácil, selecionar só cinco.” – Ignácio Rangel

No entanto, as cinco *soft skills* mais destacadas foram: i) Boa Comunicação; ii) Liderança; iii) Perfil Analítico; iv) Proatividade; e por fim, v) Resolução de Problemas e Adaptabilidade, que apresentaram a mesma frequência de menções.

O conjunto das *soft skills* solicitadas pelo mercado de trabalho e elencadas como principais, não divergem, em sua totalidade, das que foram elencadas anteriormente pelos entrevistados quando questionados sobre as principais competências comportamentais e interpessoais presentes no perfil do *Controller*.

Dentre esse conjunto elencado, os relatos apresentam que a boa comunicação influencia em outras *soft skills*, como a liderança e resolução de problemas. É destacado ainda a importância do perfil analítico, para interpretar dados, simular cenários e dar suporte à tomada de decisão.

Nota-se, com base nas evidências, que as *soft skills* estão interligadas, complementando-se umas com as outras. Elas são identificadas de forma individual, mas que vai ao encontro de outras, como por exemplo a liderança, que impacta também no trabalho em equipe e no gerenciamento de equipe.

“Quando eu digo liderança, eu estou colocando ali o trabalho em equipe, gerenciamento de equipes como um todo. O perfil analítico, não estou dizendo que ele seria menos importante, nem a proatividade. Quando eu digo flexibilidade, tomada de decisões, resolução de problema, por exemplo, estou trazendo também essa proatividade.” – Sérgio de Iudicibus

“É importante ser analítico, mas não dá para ser 100%. É preciso balancear esse perfil analítico com características como liderança, proatividade e trabalho em equipe.” – Octávio Gouvêa de Bulhões

“Flexibilidade é fundamental. A controladoria é como a "curva do rio": tudo que cai ali precisa ser resolvido. E não adianta ser inflexível, dizendo "isso não é meu trabalho". Ajudar os outros também é parte do papel.” – Octávio Gouvêa de Bulhões

Por fim, dentre as fichas apresentadas, os entrevistados relataram que acrescentariam ao rol de *soft skills*: empatia; saber ouvir; ética; transparência; e resiliência.

Os entrevistados atribuíram um percentual de importância para as *soft skills* no perfil profissional do *Controller*. A Tabela 2 apresenta o percentual elencado por cada entrevistado do estudo.

Tabela 2 – Percentual de importância atribuído às *soft skills*

Entrevistado	% de Importância
Mirian Goldenberg	60%
Antoninho Marmo Trevisan	60%
Maria Yedda Linhares	60%
José Carlos Marion	52%
Bertha Lutz	70%
Sérgio de Iudícibus	60%
Heloísa Alberto Torres	30%
Carlota Pereira de Queirós	80%
Alice Piffer Canabrava	60%
Octávio Gouvêa de Bulhões	60%
Cecília Meireles	60%
Ignácio Rangel	60%

Fonte: elaborado pelo autor

Com a possibilidade de atribuir 100% de importância, a maioria dos entrevistados destacam que as *soft skills* representam 60% de relevância no perfil profissional do *Controller*. Os relatos apresentam a importância de o *Controller* ter *hard skills* consolidadas, mas é importante ter a capacidade de externalizá-las, mostrar a aplicação desses conhecimentos em suas atividades.

Dessa forma, infere-se que a importância das *soft skills* para esses profissionais estão relacionadas com as atividades que envolvam boa comunicação, proatividade, resolução de problemas entre outros, como apresentado anteriormente. No entanto, considera-se que o *background* técnico, e as *hard skills* de maneira geral, são essenciais, e que as *soft skills* atuam como um complemento, potencializando a aplicação do conhecimento técnico e facilitando nas diversas atividades, como a gestão de equipes, a interação interpessoal.

Tavares (2022) elenca que é esperado que o *Controller* possua *soft skills* como, iniciativa, perfil de líder, visão de negócios, agilidade na resolução de problemas, ser detalhista,

analítico e proativo. Nota-se que as evidências encontradas nos relatos corroboram com a literatura.

Além disso, fica evidente que a ênfase nas *soft skills* por parte dos *Controllers* se dá devido as atividades desenvolvidas no dia a dia, bem como a exigência do contexto organizacional inserido. Esses achados vão ao encontro dos estudos de Zarifian (2003), que destaca que o ambiente organizacional passou a requerer novos comportamentos, como por exemplo a comunicação, que se tornou uma competência importante, especialmente para alinhar objetivos, colaborar de forma eficiente e ajustar-se ao trabalho em equipe. Isso fica evidente nos relatos dos entrevistados.

“Eu acredito que as *soft skills* mandam mais. Isso porque, para ter sucesso na posição, é importante ter competências interpessoais bem desenvolvidas, que são fundamentais para lidar com os desafios do dia a dia e liderar a equipe de maneira eficaz.” – Ignácio Rangel

“As comportamentais são importantes, porque não adianta ter todo o conhecimento técnico, como eu te disse, se não conseguir traduzir ele.” – Mirian Goldenberg

“Sendo pragmático, as *soft skills* geralmente sobressaem. A gente vê muito isso no mercado, mas eu entendo que o ideal seria os dois equilibrados.” – Antoninho Marmo Trevisan

“Na verdade, você não pode ter só *hard skills* ou *soft skills*, nunca, jamais. Se as duas não caminharem juntos, você nunca vai conseguir ser um bom gestor. As comportamentais, ficam um pouquinho acima das técnicas, mas as duas tem que estar juntas” – José Carlos Marion

“Acredito que sobressai as *soft skills*. Porque você pode ter o conhecimento técnico muito bom, mas se não tiver segurança em apresentar esse técnico, não resolve muito.” – Alice Piffer Canabrava

Com nos relatos, corroborando com os estudos de Viana (2015), entende-se que as *soft skills* é um diferencial competitivo para os profissionais. Estudos como o de Sydorenko (2020) na Universidade de Harvard evidencia que 85% do sucesso profissional, de maneira geral, está associado as competências pertencentes às *soft skills*, enquanto apenas 15% são atribuídos às *hard skills*. Esse resultado também corrobora com as evidências encontradas, visto que os profissionais *Controllers* têm a visão de que as *soft skills* são um diferencial para a posição.

Cabe ressaltar que esse foco em competências comportamentais e interpessoais podem estar relacionadas com o processo de globalização, como propõe Andreassen (2020). O autor destaca que o *Controller* distanciou suas atividades mais técnicas na medida em que as atividades voltadas ao processo de tomada de decisão foram incorporadas às suas atribuições.

Ademais, mesmo com a ênfase nas *soft skills*, observou-se que as atividades técnicas ainda são realizadas pelos *Controllers*. Tais achados aproximam o *Controller* do perfil híbrido, como propõe Cabral e Carraro (2023) e Vieira e Costa (2023).

4.2.6 Futuro da Profissão

Os entrevistados foram questionados sobre o futuro da profissão, focando principalmente na **modificação das competências exigidas para a função de *Controller***. Nos relatos fica evidente o impacto das questões tecnológicas, principalmente no que diz respeito a Inteligência Artificial (IA). O avanço da IA e de outras ferramentas, a longo prazo, e na visão dos entrevistados, tende a modificar as *hard skills* exigidas para a posição de *Controller*, principalmente para extração de informações para confecção de relatórios.

“No futuro da profissão a inteligência artificial, a parte técnica, vai estar dominada, né? Hoje, a maioria das empresas já estão incentivando o uso dela e realmente, se eu colocar uma tabelinha na IA, ela já faz análise para mim.” – Mirian Goldenberg

“Estamos tendo muitas ferramentas de inteligência artificial e já faz muita análise. Então as *hard skills* eu acredito que pode mudar num curto período, principalmente nas exigências ferramentas” – Antoninho Marmo Trevisan

É visto que, num futuro próximo, a facilidade e a automação proporcionada pela IA demandará que o *Controller* tenha conhecimento sobre onde e como buscar informações técnicas, sem necessariamente dominar todos os detalhes, dado que muitas dessas tarefas já são realizadas por máquinas. Entretanto, apresenta-se como alerta que a introdução de novas tecnologias, e consequentemente novas normas, exige constante atualização, para que o *Controller* saiba como manusear tais ferramentas.

Apesar das *hard skills* ainda permanecerem importantes, os entrevistados destacam que elas podem se tornar mais simplificadas e acessíveis, e que cada vez mais o foco será nas *soft skills*, sendo mais preponderantes no futuro. Dentre os relatos, evidencia-se que o foco no relacionamento interpessoal, a boa comunicação e a adaptação às mudanças de mercado e geração deverão ter uma atenção maior por parte dos *Controllers*.

“Entendo que ainda terá que ter noção de finanças e contabilidade, enfim, conhecimento para saber utilizar a informação, mas ela virá mais fácil. E com isso vai sobrar mais tempo para conversar mais, entender mais, mergulhar em outras áreas, por isso vejo que as *soft skills* serão preponderantes.” – Antoninho Marmo Trevisan

Ademais, é projetada uma mudança no equilíbrio entre *hard* e *soft skills*, tendendo para uma predominância ainda maior das *soft skills*. A maior valorização das *soft skills* está ligada à necessidade de interação interpessoal e a possibilidade de o *Controller* focar cada vez mais tomada de decisão estratégica.

“Em relação as *soft skills* acredito que vão aumentar.” – Antoninho Marmo Trevisan

“Eu acho que vai mudar. Não sei exatamente o que vai mudar, porque vai começar a mudar de geração também, principalmente, eu acho que depois da pandemia, assim, algumas coisas ficaram mais evidentes. Mas eu acho que o *soft skills* ainda vai continuar sobressaindo e talvez mude. Por conta dessa mudança de geração.” – Maria Yedda Linhares

“A parte tecnológica, ela vem ajudando muito, e eu quero crer que esses 60% [predominâncias das *soft skills*] 40% [predominâncias das *hard skills*] que eu te disse anteriormente, aumentem... A tendência deles é aumentar para uns 70% 30%, quem sabe no futuro um pouquinho mais distante, até uns 80% 20%.” – Sérgio de Iudícibus

Embora haja uma ênfase significativa nas *soft skills*, seja no presente ou no futuro da profissão, os relatos dos entrevistados destacam que o *Controller* deve equilibrar e integrar tanto as *hard skills* quanto as *soft skills* em sua atuação. É necessário que essas competências caminhem juntas, evidenciando que não o ideal que o profissional só tem um grupo de competências bem desenvolvidos.

“Faz falta um no outro, porque um sustenta o outro, entendeu? Como eu te disse, o comportamental é muito bom para a gente falar com a liderança, mas se eu não conhecer a parte técnica, eu não tenho que o levar ou eu vou me perder na hora de levar aquela dado. Não adianta” – Mirian Goldenberg

“Ele precisa tem as duas interligadas. Só com a técnica você não consegue cobrar do time, mas também se você ficar só na técnica você não consegue passar a informação.” – Bertha Lutz

“Eu acho que um mix entre os dois, mais voltado para o *soft skills* seria, na minha visão, um perfil ideal, né?” – Sérgio de Iudícibus

“Ele não se sobressai com só com um ou com outro. Talvez o mais equilibrado, mais meio a meio.” – Heloísa Alberto Torres

Portanto, apesar da ênfase nas *soft skills*, os relatos deixam claro que essas competências não podem ser desenvolvidas isoladamente. A integração entre as *hard skills* e as *soft skills* é indispensável, pois cada conjunto de competências complementa o outro.

Observa-se também, pelas evidências, que a IA não surge como uma ferramenta que irá complementar as competências do *Controller*, otimizando análises e liberando tempo para atividades mais estratégicas.

“A questão da inteligência artificial, eu não tenho dúvida de que ela ajuda. Mas para mim, ela não substitui o técnico. Ela ajuda a diminuir o operacional e não pelo simples fato dela existir, porque talvez ela esteja sendo substituída por ferramentas que antes faziam operacional e que ela é uma ferramenta talvez mais atualizada e que trabalhe esse operacional de uma forma mais rápida.” – Carlota Pereira de Queirós

Nesse contexto, infere-se que a interação entre *Controllers* e ferramentas baseadas em IA exige a combinação de *hard skills* em tecnologia e *soft skills*, como pensamento crítico e tomada de decisão, o que resultaria em maior foco em *soft skills*, como exposto pelos entrevistados.

Além disso, considerando essas possíveis mudanças no perfil profissional, o *Controller* convergirá ainda mais com outras áreas, como tecnologia da informação, marketing e sustentabilidade, exigindo cada vez mais uma visão holística do negócio, o que já foi apresentado pelos entrevistados em seus relatos.

Portanto, com base nos relatos e evidências, o futuro do *Controller* estará alinhado ainda mais com a interdisciplinaridade, integrando conhecimentos de diferentes campos para continuar fornecendo soluções e formulando estratégias mais alinhadas.

4.3 Alinhando as evidências obtidas a partir dos anúncios de vagas de emprego e das entrevistas realizadas

As evidências obtidas na análise documental dos anúncios de vagas para a posição de *Controller* estão alinhadas com aquelas identificadas nas entrevistas realizadas com os profissionais. O mercado de trabalho exige um conjunto específico de *hard* e *soft skills*, e esse conjunto de competências são entendidas como importantes e relevantes pelos profissionais para que se possa atuar na posição de *Controller*, algumas competências mais e outras menos.

Como percebido na coleta documental, apesar de fundamental para a posição, é necessário *hard skills* que vão além dos conhecimentos em contabilidade. A integração de outras áreas do conhecimento proporciona ao *Controller* uma visão abrangente e um repertório mais completo para a resolução de problemas e a tomada de decisões.

No entanto, cabe ressaltar que os anúncios de vagas apresentam uma lista de competências que, no caso das *hard skills* são mensuradas mais facilmente. Porém, os entrevistados destacam e enfatizam a relevância das *soft skills* para atuação como *Controller*. Esses achados corroboram com os estudos de Swiatkiewicz (2014), que destaca que as *hard skills* garantem o trabalho e as *soft skills* são importantes para manter o trabalho ou a função que está sendo exercida.

No que diz respeito às *hard skills*, destaca-se que a formação acadêmica, as especializações demandadas e o domínio de ferramentas exigidas pelo mercado de trabalho vão ao encontro das *hard skills* que os entrevistados possuem, apresentando formações base na área de negócios, como Ciências Contábeis e Administração, e com especializações variadas, mas que estão relacionadas com a área de Controladoria e Finanças.

De maneira geral, as entrevistas possibilitaram visualizar, de forma aprofundada, a relevância de uma formação diversificada. Apesar de concentram os conhecimentos na área de finanças, contabilidade e controladoria, o *background* adquirido ao longo da trajetória profissional, com especializações focadas em outras áreas como a auditoria, são proveitosas ao *Controller*, pois permitem que ele visualize a organização de maneira ampla e entenda do negócio. Isso evidencia o *Controller* como um profissional multidisciplinar, adaptando-se às demandas de diferentes setores e contextos organizacionais que está inserido.

Além disso, essa visão abrangente da organização e a necessidade de atuar em diversas áreas da empresa, compreendendo, ainda que de forma geral, o todo, levam o *Controller* a não ter suas funções e atribuições totalmente definidas, corroborando com a literatura. No entanto, pelos relatos dos entrevistados, as atividades desempenhas por esse profissional estão ligadas um conjunto de funções dentro da Controladoria, sendo esse um setor que desempenha diversas funções dentro de uma empresa (Oliveira *et al.*, 2021).

Diante disso, entende-se que o *Controller* não terá atribuições e funções claramente definidas, mas fica evidente, tanto pelas exigências do mercado em termos de competências, e conforme os entrevistados apresentaram, que para desempenhar as suas atividades, é necessário possuir *hard skills* e *soft skills* alinhadas à posição.

Percebe-se que a integração entre essas *hard skills* e *soft skills* permitem ao profissional sair de uma posição mais operacional e transitar como uma figura estratégica e influente na organização. Isso fica evidente pelos relatos das trajetórias profissionais, que enfatizam que a carreira em Controladoria é moldada pela combinação de experiências práticas e um conjunto de *hard* e *soft skills*.

Além disso, destaca-se que a combinação de competências e o exercício de atividades tanto técnicas quanto estratégicas, demonstra que o *Controller* não se restringe a uma área específica, mas transita de forma abrangente entre diversas atividades. Tais achados aproximam e levam o *Controller* ao perfil híbrido (Cabral; Carraro, 2023; Vieira; Costa, 2023). Pelas descrições dos anúncios, o profissional requisitado precisa transitar entre um perfil *bean counter* e um perfil *business partner*, não se restringindo somente a uma função. Além disso, as atividades desempenhadas e descritas pelos entrevistados evidenciam a necessidade do

Controller em se envolver em ambas as atividades, técnicas e estratégicas. Dessa forma, diante da realidade observada, o *Controller* não apenas lida com questões contábeis e financeiras, mas também colabora com outras áreas da organização, atuando inclusive nas tomadas de decisões estratégicas.

Ao verificar as descrições dos anúncios, percebe-se que é exigido do *Controller* uma série de competências, que são semelhantes entre os anúncios. Logo, o que pode ser um diferencial profissional é possuir *soft skills* desenvolvidas. Viana (2015) relata que as *soft skills* é um diferencial competitivo para os profissionais, reduzindo a rotatividade e aumentando a satisfação dos colaboradores dentro das organizações.

Observa-se ainda que a tendência é que as *soft skills* sejam cada vez mais valorizadas, destacando a necessidade de desenvolvimento dessas competências pelos *Controllers*. Conforme apresentado pelos entrevistados, o *Controller* é um profissional que deve ir além da análise de números, atuando como mediador, promovendo mudanças e garantindo que as decisões sejam embasadas em informações corretas.

Essa percepção, que vai além das *hard skills*, decorre da complexidade da função. O escopo de atividades do *Controller*, mesmo que não definidas, reflete funções mais estratégicas e que demandam atitude e posicionamento. Outro aspecto de destaque é a presença forte da tecnologia. O uso de ferramentas, incluindo a Inteligência Artificial, desperta, pelos relatos dos profissionais, que o diferencial competitivo do futuro será definido por competências comportamentais e interpessoais, e pela capacidade de adaptação estratégica às mudanças.

Portanto, diante do exposto, tanto os anúncios de vagas quanto as entrevistas com profissionais demonstram a necessidade de um conjunto específico de *hard* e *soft skills* para a posição de *Controller*, sendo que as *hard skills*, embora essenciais, vão além dos conhecimentos em contabilidade, requisitando uma formação diversificada.

O *Controller* é visto como um profissional multidisciplinar, capaz de transitar entre funções técnicas e estratégicas, colaborando não apenas nas áreas financeiras e contábeis, mas também na tomada de decisões estratégicas e na interação com outras áreas da empresa. Além disso, as *soft skills* têm se tornado um diferencial competitivo no mercado de trabalho, com sua valorização crescente.

Por fim, a integração entre *hard* e *soft skills* ressalta que o *Controller*, ao reunir e desenvolver essas competências, fortalece e aperfeiçoa os três elementos da Abordagem CHA: conhecimentos, habilidades e atitudes. Esse fortalecimento capacita o profissional a desempenhar sua função com eficiência e eficácia, adaptando-se às exigências do ambiente em que está inserido, assim como propõe Brandão e Guimarães (2001).

Além disso, desenvolver competências alinhadas aos pilares dos conhecimentos, habilidades e atitudes não apenas permite atender às demandas das organizações e dos empregadores, mas também contribui para a construção de profissionais mais preparados para as demandas do mercado. Essa sinergia entre as competências e as expectativas organizacionais facilita o processo de recrutamento, assim como destaca Hlavac (2023), além de promover uma seleção mais assertiva e eficiente, como demonstra os estudos realizados pela Sam Houston State University (2020).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste tópico, são expostas as considerações finais desta dissertação. A fim de facilitar a compreensão, as conclusões foram estruturadas em torno das principais implicações do estudo, das contribuições da pesquisa, das limitações encontradas e das sugestões para futuras investigações.

5.1 Implicações do estudo

A partir dos estudos que evidenciam que para o cargo de *Controller* as competências técnicas são essenciais, e outros que apontam a necessidade de desenvolvimento das *soft skills* para ocuparem cargos de liderança, a presente pesquisa teve como objetivo avançar na compressão das *hard* e *soft skills* necessárias para o exercício da função de *Controller* e o alinhamento dessas competências junto ao mercado de trabalho. Para tanto, utilizou-se a Abordagem Teórica dos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, evidenciando que a integração desses três elementos forma a base da competência, que pode ser classificada ainda em *hard skills* e *soft skills*.

Na busca pela compreensão do que foi elencado, por meio da coleta documental foi possível mapear as principais *hard* e *soft skills* demandadas pelo mercado de trabalho, enquanto as entrevistas permitiram compreender como os *Controllers* percebem as principais *hard* e *soft skills* necessárias para sua atuação, e investigar de que forma essas competências são aplicadas em suas atividades.

Quanto ao problema central de pesquisa, observa-se que o conjunto de *hard* e *soft skills* compreendidas pelos profissionais *Controllers* estão alinhadas às exigidas pelo mercado de trabalho. Há algumas competências técnicas ditas como relevantes pelos profissionais, que são exigidas também pelo mercado de trabalho, mas apareceram com menor recorrência nos anúncios de vagas, como modelagem financeira e conhecimento do mercado financeiro. Contudo, observa-se um alinhamento entre a exigência de *hard skills*, como contabilidade, controladoria e finanças, e a demanda por *soft skills*, como boa comunicação e proatividade.

Considerando a primeira proposição do estudo, fica evidente que as *hard skills* e as *soft skills* são relevantes no desempenho das funções dos *Controllers* e estão aderentes às exigências do mercado de trabalho. O profissional identifica um conjunto de competências relevantes que

não apenas contribuem para o desenvolvimento de suas atividades, mas vão ao encontro das exigências das empresas nos anúncios de vagas para posição de *Controller*.

Já em relação a segunda proposição do estudo, nota-se que as *hard skills* são reconhecidas pelos *Controllers* como preponderantes na sua atuação e no exercício da função. Mesmo que o *Controller* possua suas *soft skills* desenvolvidas, as *hard skills* assumem maior destaque na sua atuação, evidenciando, a partir dos relatos, a importância de possuir *hard skills* sólidas.

Essa forte base técnica é relevante para que ele consiga orientar e auxiliar na tomada de decisão. Apesar da valorização das *soft skills*, inclusive pelo percentual de relevância atribuído pelos entrevistados, as *hard skills* continuam sendo o pilar para atuação na área de Controladoria, fornecendo a base técnica necessária para a execução das funções específicas, enquanto as *soft skills* possibilitam uma comunicação eficiente, trabalho em equipe e outros atributos interpessoais e relacionados ao comportamento. Portanto a busca por um perfil balanceado, que combine os dois grupos de competências, surge como o modelo ideal para o *Controller*, conforme destacado nos relatos.

Além disso, observa-se nos relatos a importância de ter *hard skills* bem consolidadas, principalmente por lidar com assuntos técnicos. O *Controller* precisa possuir um domínio aprofundado de áreas como contabilidade, finanças, controladoria, entre outros, pois esses conhecimentos são importantes para a execução de suas funções. As *hard skills* fornecem a base necessária para garantir a conformidade das atividades financeiras, como o planejamento e gestão. Embora as *soft skills* também sejam importantes, é a *expertise* técnica que assegura que o *Controller* desenvolva suas atividades e atenda às exigências do mercado.

Por fim, embora o foco deste estudo esteja nas *hard skills* e *soft skills* relevantes para o desempenho das atividades do *Controller*, os resultados evidenciam a proximidade desse profissional com um perfil híbrido, desempenhando tanto funções mais operacionais quanto atuando como parceiro dos negócios (funções estratégicas).

5.2 Contribuições

Os resultados do presente estudo trazem contribuições em diferentes perspectivas, seja teórica, prática ou metodológica.

Na perspectiva **teórica**, o estudo contribui com as pesquisas que buscam compreender o perfil do *Controller*, evidenciando quais são as competências inerentes e esperadas desse profissional para o desenvolvimento de suas atividades. Além disso, contribui com os debates

relativos as mudanças no perfil desse profissional, que caminha entre um enfoque técnico e uma posição mais estratégica dentro das organizações.

Além disso, esta pesquisa contribui para os estudos sobre *hard skills* e *soft skills*, aprofundando a compreensão sobre o tema e aplicando-o de forma específica ao contexto do *Controller*, considerando também os diferentes perfis profissionais dessa função. Ao explorar essa integração, a pesquisa complementa os estudos de Tavares (2022) e Alves *et al.* (2022), que evidenciam como o *Controller* transita entre um enfoque técnico e uma postura mais estratégica, refletindo a complexidade e a diversidade exigidas por essa profissão.

Na perspectiva **prática**, o estudo contribui com o desenvolvimento e trajetória de profissionais ao demonstrar quais são as principais *hard skills* e *soft skills* necessárias para atuação como *Controller*, possibilitando que profissionais visualizem oportunidades de melhoria e aperfeiçoamento em suas carreiras profissionais.

A pesquisa também contribui para programas de formação e treinamento direcionados aos *Controllers*, permitindo que esses profissionais desenvolvam as competências necessárias para a atuação na posição, por meio da aplicação da Abordagem dos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes.

Por fim, na perspectiva **metodológica**, o estudo contribui com o incentivo e realização de pesquisas de caráter qualitativo na área de Ciências Contábeis. Destaca-se a utilização da Técnica de Fichas (Pinho; Silva, 2021), juntamente com a realização de entrevistas, para auxílio na investigação proposta, ainda pouco explorada na contabilidade.

5.3 Limitações e sugestões de pesquisa futuras

A realização de uma pesquisa científica pode envolver diversos desafios ao longo do processo. Nesta pesquisa, um dos principais desafios foi garantir a participação dos indivíduos no estudo e assegurar que aqueles que inicialmente concordaram em participar efetivamente realizassem a entrevista. O contato realizado por meio de sítio de recrutamento também se mostrou desafiador, devido à demora nas respostas dos potenciais entrevistados. Além disso, uma parte significativa dos contatos efetuados resultou em ausência de retorno.

Além disso, identifica-se também como limitação a escolha de uma única plataforma de recrutamento, tanto para possível seleção de entrevistas bem como para realização da coleta documental dos anúncios para a posição de *Controller*.

Já para pesquisas futuras, recomenda-se a investigação mais profunda das *hard skills* e *soft skills* dos *Controllers*, por exemplo por setores do mercado, de forma que seja possível

visualizar se há diferenças entre as competências exigidas em setores diversos. Sugere-se também estudos que investiguem se os currículos de cursos de graduação e pós-graduação em contabilidade ou em controladoria atendem às exigências de *hard* e *soft skills* do mercado de trabalho para *Controllers*.

Pelos relatos, foi identificado a ênfase na tecnologia, na Inteligência Artificial e os possíveis impactos na competência e perfil profissional do *Controller*. Portanto, sugere-se examinar como o uso crescente de ferramentas de inteligência artificial e análise de dados impacta as *hard skills* e *soft skills* necessárias para os *Controllers*.

Além disso, sugere-se que futuras pesquisas explorem como as mudanças na estrutura organizacional e a crescente digitalização e automação, impactam as competências do *Controller*. Investigar o uso de tecnologias emergentes e a adaptação do profissional a novos modelos de negócios, considerando como essas transformações influenciam o perfil e as competências exigidas para a função.

Propõe-se, para complementar o presente estudo que, além da realização de entrevistas com *Controllers*, seja realizado a técnica *shadowing* (McDonald, 2005), que consiste em uma técnica de pesquisa qualitativa, onde o pesquisador atua como um observador. Dessa forma, o pesquisador poderia acompanhar o *Controller* no desenvolvimento de suas atividades e visualizar a aplicação das *hard skills* e *soft skills* no dia a dia do profissional.

Por fim, cabe destacar a relevância deste estudo para o pesquisador. Realizar uma pesquisa qualitativa, possibilitou uma investigação mais detalhada das relações observadas, permitindo não apenas a interpretação da realidade pelos próprios participantes, mas também a do pesquisador. É relevante evidenciar que os resultados não buscam representar uma verdade absoluta, mas sim uma visão construída pela interação entre os participantes e o pesquisador, o que abre espaço para futuras investigações.

REFERÊNCIAS

- ABERNETHY, M. A.; BROWNELL, P. The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. **Accounting, Organizations and Society**, [s. l.], v. 24, n. 3, p. 189–204, 1999. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(98\)00059-2](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(98)00059-2)
- AHID, M.; AUGUSTINE, A. The Roles and Responsibilities of Management Accountants in the Era of Globalization. [s. l.], 2012.
- AHMED, F.; CAPRETZ, L.; CAMPBELL, P. Evaluating the Demand for Soft Skills in Software Development. **IT Professional**, [s. l.], v. 14, p. 44–49, 2012. <https://doi.org/10.1109/MITP.2012.7>
- ALVES, C. F. L. et al. Como atua um controller business partner? Estudo baseado em práticas do mercado. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, [s. l.], v. 19, n. 50, p. 76–94, 2022. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2022.e79751>
- AMORIM, T. N. G. F.; SILVA, L. de B. Profissionais da controladoria: competências e demandas organizacionais. **REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL - Universidade Federal do Rio Grande do Norte - ISSN 2176-9036**, [s. l.], v. 11, n. 1, p. 220–236, 2019. <https://doi.org/10.21680/2176-9036.2019v11n1ID14337>
- ANDERSON, J. R.; SCHUNN, C. D. Implications of the ACT-R learning theory: No magic bullets. In: **ADVANCES IN INSTRUCTIONAL PSYCHOLOGY: EDUCATIONAL DESIGN AND COGNITIVE SCIENCE**, VOL. 5. Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2000. p. 1–33.
- ANDREASSEN, R.-I. Digital technology and changing roles: a management accountant's dream or nightmare? **Journal of Management Control**, [s. l.], v. 31, 2020. <https://doi.org/10.1007/s00187-020-00303-2>
- ANDRIOTTI, J. N. **Competências necessárias e indispensáveis na formação profissional do controller**. 2016.
- ANJOS, E. A. **Controladoria**. 1. Ed. Curitiba: Contentus, 2020.
- ANTHONY, R. N. **Planning and control systems; a framework for analysis**. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1965. (Harvard University).
- AQUINO, M. M. F. et al. CONTROLADORIA E O MERCADO DE TRABALHO: A PERCEPÇÃO DOS ESTUDANTES DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU NA REGIÃO METROPOLITANA DO RECIFE. **Revista de Informação Contábil**, [s. l.], v. 12, n. 1, p. 77–99, 2018.
- ARAÚJO, J. G. R.; CALLADO, A. L. C.; CAVALCANTI, B. S. B. Habilidades e competências do controller: um estudo com alunos de cursos de pós-graduação em controladoria. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 13, n. 38, p. 52-64, 2014. <https://doi.org/10.16930/2237-7662/rccc.v13n38p52-64>

ARIFIN, M. A. et al. Addressing Competency Gaps for Vocational Instructor through Competency Modelling. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, [s. l.], v. 7, n. 4, p. 1201–1216, 2017. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v7-i4/2970>

ASCENÇÃO, A. R. C. **O papel do LinkedIn e das redes sociais online para a inovação dos recursos humanos em Portugal**. 2023. masterThesis[s. l.], 2023. Disponível em: <<https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/30445>>. Acesso em: 8 ago. 2024.

BAARTMAN, L. K. J.; DE BRUIJN, E. Integrating knowledge, skills and attitudes: Conceptualising learning processes towards vocational competence. **Educational Research Review**, [s. l.], v. 6, n. 2, p. 125–134, 2011. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2011.03.001>

BAK, O.; JORDAN, C.; MIDGELY, J. The adoption of soft skills in supply chain and understanding their current role in supply chain management skills agenda: A UK perspective. **Benchmarking**, [s. l.], v. 26, n. 3, p. 1063–1079, 2019. <https://doi.org/10.1108/BIJ-05-2018-0118>

BALDIN, Nelma; MUNHOZ, Elzira M. Bagatin. Educação ambiental comunitária: uma experiência com a técnica de pesquisa snowball (bola de neve). **REMEA-Revista Eletrônica do Mestrado em Educação Ambiental**, v. 27, 2011.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARON, R. A.; HENRY, R. A. How entrepreneurs acquire the capacity to excel: insights from research on expert performance. **Strategic Entrepreneurship Journal**, [s. l.], v. 4, n. 1, p. 49–65, 2010. <https://doi.org/10.1002/sej.82>

BARRESE, P. F.; BASTONI, T. R.; NOGUEIRA, D. R. Percepção sobre o desenvolvimento de competências profissionais no curso de ciências contábeis de acordo com o iaesb: uma análise com os egressos de 2011 a 2015. **Revista UNEMAT de Contabilidade**, [S. l.], v. 6, n. 11, 2017. Disponível em: <https://periodicos.unemat.br/index.php/ruc/article/view/1526>. Acesso em: 15 abr. 2024. <https://doi.org/10.30681/ruc.v6i11.1526>

BERKOVÁ, K.; HOLEČKOVÁ, L. Attitudes of Employers and University Students to the Requirements for Accountants in the Czech Republic. **Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science**, [s. l.], v. 15, n. 1, p. 53–62, 2022. <https://doi.org/10.7160/eriesj.2022.150106>

BERMUDO, Vera; VERTAMATTI, Roberto. **Controladoria estratégica e seus desdobramentos comportamentais: a SOX como apoio à geração de valor organizacional**. São Paulo: Atlas, 2016.

BERRY, R.; ROUTON, W. Soft skill change perceptions of accounting majors: Current practitioner views versus their own reality. **Journal of Accounting Education**, [s. l.], v. 53, n. C, 2020. Disponível em: https://econpapers.repec.org/article/eeejoaced/v_3a53_3ay_3a2020_3ai_3ac_3as0748575120300476.htm. Acesso em: 14 abr. 2024.

BES, P. et al. **Soft skills**. Porto Alegre: SAGAH, 2021.

BEUREN, I. M. **O papel da controladoria no processo de gestão**. Em: Paulo Schmidt. (Org.). *Controladoria: agregando valor para a empresa*. 1ed. Porto Alegre/RS.: Bookman. 2002.v. 1, p. 15-38.

BITENCOURT, C. C. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2005.

BORGES, A. F. **Hard skills e soft skills: uma análise da percepção das competências de um escritório de contabilidade**. [s. l.], 2022. Disponível em: <https://ric.cps.gov.br/handle/123456789/12142>. Acesso em: 14 abr. 2024.

BORINELLI, M. L. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da prática**. 2006. (Tese de doutorado). Universidade de São Paulo, [s. l.], 2006. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-19032007-151637/>. Acesso em: 14 abr. 2024.

BOTERF, G. L. **Desenvolvendo A Competencia Dos Profissionais**. 3ª edição. ed. [S. l.]: Penso, 2003.

BOYATZIS, R. *The Competent Manager. A Model For Effective Performance*. [s. l.], 1982.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de competências e gestao de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **Revista de Administração de Empresas**, [s. l.], v. 41, p. 8–15, 2001. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000100002>

BRASIL. **Ministério do Trabalho e Emprego. Portal CAGED**. Disponível em: <https://caged.maisemprego.mte.gov.br/portalcaged/paginas/home/home.xhtml>. Acesso em: 9 set. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. **Resolução CNE/CES nº 1, de 27 de março de 2024**. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Ciências Contábeis, bacharelado. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=257031-rces001-24&category_slug=marco-2024&Itemid=30192. Acesso em: 16 abr. 2024.

BURNS, J.; VAIVIO, J. Management accounting change. **Management Accounting Research**, [s. l.], v. 12, n. 4, p. 389–402, 2001. <https://doi.org/10.1006/mare.2001.0178>

BURNS, T. J. et al. Investigating a 21st century paradox: As the demand for technology jobs increases why are fewer students majoring in information systems? **Information Systems Education Journal**, v. 12, n. 4, p. 4, 2014.

BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis**. Heineman: London, 1979.

CABRAL, P. H. D.; CARRARO, W. B. W. H. Controller híbrido: principais competências e habilidades. **REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL - Universidade Federal do Rio Grande**

do Norte - ISSN 2176-9036, [s. l.], v. 15, n. 1, p. 67–88, 2023. <https://doi.org/10.21680/2176-9036.2023v15n1ID28428>

CABRAL-CARDOSO, C.; Estêvão, C. V.; Silva, P. (2006). **Competências transversais dos diplomados do Ensino Superior**: perspectiva dos empregadores e diplomados. Guimarães: TecMinho.

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**, [s. l.], v. 5, n. 2, p. 57–73, 2017. <https://doi.org/10.18405/recfin20170204>

CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competência e gestão do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CARDOSO, L. C. **Desenvolvimento de competências para o mercado de trabalho**. [S. l.]: Expressa Érica, 2021. <https://doi.org/10.14392/ASAA.2010030305>

CARDOSO, R. L. et al. ENTENDO E EXPLORANDO AS COMPETÊNCIAS DO CONTADOR GERENCIAL: UMA ANÁLISE FEITA PELOS PROFISSIONAIS. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, [s. l.], p. 353–371, 2010.

CARLUCCI, D. et al. A holistic conception of sustainable banking: adding value with fuzzy cognitive mapping. **Technological and Economic Development of Economy**, [s. l.], v. 24, n. 4, p. 1303–1322, 2018. <https://doi.org/10.3846/20294913.2016.1266412>

CARNUT, L.; FERRAZ, C. B. Necessidades em(de) saúde: conceitos, implicações e desafios para o Sistema Único de Saúde. **Saúde em Debate**, [s. l.], v. 45, p. 451–466, 2021. <https://doi.org/10.1590/0103-1104202112916>

CARVALHO, M. M., RABECHINI Jr., R. (2019). **Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos**. São Paulo: Atlas.

CARVALHO, R. A. C. de. Engenheiro de produção em fintechs : identificação e mapeamento de soft skills e hard skills. [s. l.], 2023. Disponível em: <http://www.monografias.ufop.br/handle/35400000/6350>. Acesso em: 14 out. 2024.

CERNUŞCA, L.; DIMA, C. Competency and human resource management. [s. l.], 2007. Disponível em: <https://bdigital.ufp.pt/handle/10284/357>. Acesso em: 18 set. 2024.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHO, Jeasik; TRENT, Allen. Validity in qualitative research revisited. **Qualitative Research**. v. 6, n. 3, 2006. <https://doi.org/10.1177/1468794106065006>

CHUA, W. F. Radical developments in accounting thought. **The Accounting Review**, v. 61, n. 4, p. 601-632, 1986.

COSTA, Juan et al. **A importância dos soft skills nas organizações**. 2022.

CUSTÓDIO, P. **As competências: quando e como surgiram**. 2010. Gestão e desenvolvimento de competências (pp. 67-81). Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.

DOGARA, G., BIN SAUD, S. M., et al. Developing Soft Skills through Project-Based Learning in Technical and Vocational Institutions. **International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)**. [S.l.], Blue Eyes Intelligence Engineering and Sciences Engineering and Sciences Publication - BEIESP. Disponível em: <https://doi.org/10.35940/ijrte.A9803.098319>

DUBOIS, D. D. et al. **Competency-Based Human Resource Management: Discover a New System for Unleashing the Productive Power of Exemplary Performers**. [S. l.]: Hachette UK, 2004.

DURAND, T. **Forms of incompetence**. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE-BASED MANAGEMENT, 4., 1998, Oslo. Proceedings... Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552000000100009>

DUTRA, J. S., Hipólito, J. A. M., Silva, C. M. (2000). Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**, 4(1), 161-176.

DWECK, C. S. Chapter 3 - The Development of Ability Conceptions. In: WIGFIELD, A.; ECCLES, J. S. (org.). **Development of Achievement Motivation**. San Diego: Academic Press, 2002. (Educational Psychology). p. 57–88. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B978012750053950005X>>. Acesso em: 1 ago. 2024. <https://doi.org/10.1016/B978-012750053-9/50005-X>

EIGENSTUHLER, D. P. (2022). A eficiência das receitas públicas e a atuação da mulher na

EVARISTO, M. A. O papel do controller no Brasil. [s. l.], 2021. Disponível em: <http://tede.fecap.br:8080/handle/123456789/929>. Acesso em: 14 abr. 2024.

EVARTS, H. F. The Competency Programme of the American Management Association. **Industrial and Commercial Training**, [s. l.], v. 19, n. 1, p. 3–7, 1987. <https://doi.org/10.1108/eb004054>

FABRIS, J.; ORO, I. M.; MACHADO, H. P. V. Identidades Profissionais de Contadores no Papel de Controllers Business Partners. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, [s. l.], v. 16, n. 3, p. 037–064, 2023. <https://doi.org/10.14392/asaa.2023160303>

FERREIRA, M. A. et al. Perfil do controller e suas escolhas estratégicas: uma análise sobre controllers brasileiros e portugueses. **Revista de Contabilidade e Organizações**, [s. l.], v. 15, p. e186510–e186510, 2021. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2021.186510>

FIIRST, C. et al. Perfil do controller e a evolução histórica da profissão no contexto brasileiro. **Enfoque: Reflexão Contábil**, [s. l.], v. 37, n. 2, p. 01–20, 2018. <https://doi.org/10.4025/enfoque.v37i2.33342>

FIKRI, M. A. A. et al. A Mediation Role of Organizational of Learning on Relationship of Hard Skills, Soft Skills, Innovation and Performance: Evidence at Islamic School.

EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling, [s. l.], v. 2, n. 1, p. 398–423, 2020.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Journal of Contemporary Administration**, [s. l.], v. 5, p. 183–196, 2001.

<https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, Artmed, 2009.

FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 24, p. 17-27, 2008. <https://doi.org/10.1590/S0102-311X2008000100003>

FREITAG, Raquel Meister Ko. Amostras sociolinguísticas: probabilísticas ou por conveniência?. **Revista de estudos da linguagem**, v. 26, n. 2, p. 667-686, 2018.

<https://doi.org/10.17851/2237-2083.26.2.667-686>

GALL, M.; GALL, J.; BORG, R. **Pesquisa educacional: uma introdução**. 8. ed. Nova York: Educação Pearson, 2007.

GALVIN, R. How many interviews are enough? Do qualitative interviews in building energy consumption research produce reliable knowledge? **Journal of Building Engineering**, New York, v. 1, p. 2-12, 2015. <https://doi.org/10.1016/j.jobee.2014.12.001>

GARDNER, H. 1981. **The Quest for Mind**: Piaget, Levi-Strauss and the Structuralist Movement. Chicago: University of Chicago Press.

GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W. **Contabilidade gerencial**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

GEPHART JR., R. P. From the editors: qualitative research and The Academy of Management Journal. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 4, p. 454-462, 2004.

<https://doi.org/10.5465/amj.2004.14438580>

GLASER B. G.; STRAUSS, A. L. **The Discovery of Grounded Theory**: strategies for qualitative re-search. Reprinted. New York: Aldine de Gruyter, 2006.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; BARBOSA DA SILVA, A. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 301-323.

GOMES, T.; LUNKES, R. J.; SCHNORRENBERGER, D. Estudo das funções do *controller* solicitadas por empresas na Alemanha. **Anais do Congresso Brasileiro de Custos - ABC**, [s. l.], 2015. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4003>>. Acesso em: 15 abr. 2024.

GORETZKI, L.; LUKKA, K.; MESSNER, M. Controllers' use of informational tactics. **Accounting and Business Research**, v. 48, n. 6, p. 700-726, 2018.

GORETZKI, L.; STRAUSS, E.; WEBER, J. An institutional perspective on the changes in management accountants' professional role. **Management Accounting Research**, [s. l.], v. 24, n. 1, p. 41–63, 2013. <https://doi.org/10.1080/00014788.2017.1407627>

GRAHAM, A.; DAVEY-EVANS, S.; TOON, I. The developing role of the financial controller – evidence from the UK. **Journal of Applied Accounting Research**, [s. l.], v. 13, n. 1, p. 71–88, 2012. <https://doi.org/10.1108/09675421211231934>

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>

GUEST, G.; BUNCE, A.; JOHNSON, L. How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. **Field Methods**, Thousand Oaks, v. 18, n. 1, p. 59-82, 2006.

HAGER, P.; GONCZI, A.; ATHANASOU, J. General Issues about Assessment of Competence. **Assessment & Evaluation in Higher Education**, [s. l.], v. 19, n. 1, p. 3, 1994. <https://doi.org/10.1080/0260293940190101>

HAMBRICK, D. C.; MASON, P. A. Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. **The Academy of Management Review**, [s. l.], v. 9, n. 2, p. 193–206, 1984. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>

HARTMANN, F. G. H.; MAAS, V. S. Why Business Unit Controllers Create Budget Slack: Involvement in Management, Social Pressure, and Machiavellianism. **Behavioral Research in Accounting**, [s. l.], v. 22, n. 2, p. 27–49, 2010. <https://doi.org/10.2308/bria.2010.22.2.27>

HASELBERGER, D. et al. **Mediating Soft Skills at Higher Education Institutions Guidelines for the design of learning situations supporting soft skills achievement**. [S. l.: s. n.], 2012.

HENNING, D. A.; MOSELEY, R. L. Authority Role of a Functional Manager: The Controller. **Administrative Science Quarterly**, v. 15, n. 4, p. 482-489, 1970. <https://doi.org/10.2307/2391342>

HLAVAC, J. Knowledge, skills and abilities (KSAs) as a metric to re-conceptualise aptitude: a multi-stakeholder perspective. **The Interpreter and Translator Trainer**, [s. l.], v. 17, n. 1, p. 29–53, 2023. <https://doi.org/10.1080/1750399X.2023.2170052>

HOFFMANN, T. The meanings of competency. **Journal of European Industrial Training**, [s. l.], v. 23, n. 6, p. 275–286, 1999. <https://doi.org/10.1108/03090599910284650>

HOPPER, T. Role conflicts of management accountants and their positions within organisation structures. **Accounting, Organizations and Society**, v. 16, n. 4, p. 401–411, 1980. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(80\)90039-2](https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90039-2)

HORTON, K. E.; WANDERLEY, C. de A. Identity conflict and the paradox of embedded agency in the management accounting profession: Adding a new piece to the theoretical jigsaw. **Management Accounting Research**, [s. l.], v. 38, p. 39–50, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.06.002>

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2022). Estatísticas de gênero – Indicadores sociais das mulheres no Brasil. IBGE, Coordenação de População e Indicadores Sociais. <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-generoindicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html>

JAMISON, D. Leadership and professional development: an integral part of the business curriculum. **Business Education Innovation Journal**, v. 2, n. 2, p. 102–111, 2010.

JÄRVENPÄÄ, M. Making Business Partners: A Case Study on how Management Accounting Culture was Changed. **European Accounting Review**, [s. l.], v. 16, n. 1, p. 99–142, 2007. <https://doi.org/10.1080/09638180701265903>

JUHÁSZ, T.; HORVÁTH-CSIKÓS, G. The emergence of soft skills in agricultural education. **Problems and Perspectives in Management**, [s. l.], v. 19, n. 3, p. 453–466, 2021. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.37](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.37)

KARLSSON, B.; HERSINGER, A.; KURKKIO, M. Hybrid accountants in the age of the business partner: exploring institutional drivers in a mining company. **Journal of Management Control**, [s. l.], v. 30, n. 2, p. 185–211, 2019. <https://doi.org/10.1007/s00187-019-00280-1>

KATZ, R. L. Skills of an Effective Administrator. **Harvard Business Review**, [s. l.], 1974. Disponível em: <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>. Acesso em: 14 abr. 2024.

Kolb, D. A. (2015). **Lifelong Learning and Integrative Development**. In *Experiential learning: experience as the source of learning and development* (2nd ed.). Pearson.

Kovaleski, F., Picinin, C. T. (2020). **Gestão de recursos humanos: comparação das competências hard skills e soft skills listadas na literatura, com a percepção das empresas e especialistas da indústria 4.0**. Aya. <https://doi.org/10.47573/aya.88580.1.0>

KVALE, Steinar. The Social Construction of Validity. **Qualitative Inquiry**. 1995. v. 1. <https://doi.org/10.1177/107780049500100103>

LAMBERT, C.; SPONEM, S. Roles, Authority and Involvement of the Management Accounting Function: A Multiple Case-study Perspective. **European Accounting Review**, [s. l.], v. 21, n. 3, p. 565–589, 2012.

LAVARDA, R.; SCUSSEL, F. C.; SCHÄFER, J. D. O Papel do Controller na Perspectiva da Estratégia como Prática: um Ensaio Teórico. **Contabilidade Gestão e Governança**, [s. l.], v. 23, n. 3, p. 364–382, 2020. https://doi.org/10.51341/1984-3925_2020v23n3a5

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LEAL, L. A. et al. Competências clínicas e gerenciais para enfermeiros hospitalares: visão de egressos de enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, [s. l.], v. 71, p. 1514–1521, 2018.

LEMOS JÚNIOR, L. C.; SILVEIRA, N. S. P; SANTINI, R. B. A feminização da área contábil: um estudo qualitativo básico. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, [S. l.], v. 9, n. 1, 2015. Disponível em: <https://www.repec.org.br/repec/article/view/1244>. Acesso em: 9 jan. 2025. <https://doi.org/10.17524/repec.v9i1.1159>

LIMA, R. J. V. de S.; ARAUJO, A. O. DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS E A TRAJETÓRIA DO CONTROLLER. **Revista Mineira de Contabilidade**, [s. l.], v. 19, n. 3, p. 28–40, 2018. <https://doi.org/10.21714/2446-9114RMC2018v19n3t03>

LUKKA, K.; GRANLUND, M. **Towards Increasing Business Orientation: Finnish Management Accountants in a Changing Cultural Context**. Rochester, NY: [s. n.], 1998. SSRN Scholarly Paper. Disponível em: <https://papers.ssrn.com/abstract=60493>. Acesso em: 14 abr. 2024.

LUNKES, R. J. et al. Funções da Controladoria: um estudo nas 100 maiores empresas do estado de Santa Catarina. **Análise Psicológica**, Lisboa, v. 29, n. 2, p. 345-361, 2011. <https://doi.org/10.14417/ap.57>

MAAS, V. S.; MATĚJKA, M. Balancing the Dual Responsibilities of Business Unit Controllers: Field and Survey Evidence. **The Accounting Review**, [s. l.], v. 84, n. 4, p. 1233–1253, 2009. <https://doi.org/10.2308/accr.2009.84.4.1233>

MACHADO, A. O.; LUNKEES, 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, 2010.

MALAGUEÑO, R. et al. Controller involvement in a project management setting: effects on project functions and performance. **Journal of Applied Accounting Research**, [s. l.], v. 22, n. 2, p. 334–364, 2021. <https://doi.org/10.1108/JAAR-07-2020-0129>

MANZINI, E. J. USO DA ENTREVISTA EM DISSERTAÇÕES E TESES PRODUZIDAS EM UM PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO. **REVISTA PERCURSO**, [s. l.], v. 4, n. 2, p. 149–171, 2012.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2011.

MARTIN, N. C. Da Contabilidade à Controladoria: a evolução necessária. *Revista Contabilidade & Finanças USP*, n. 28 p. 7-28, 2002. <https://doi.org/10.1590/S1519-70772002000100001>

MAZZON, José A. **Formulação de um modelo de avaliação e comparação de modelos em marketing**. 1978. Dissertação (Mestrado) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for intelligence. **American Psychologist**, v. 28, n. 1, p.1-14, 1973. <https://doi.org/10.1037/h0034092>

McDONALD, S. Studying actions in context: a qualitative shadowing method for organizational research. **Qualitative Research**, v. 5, n. 4, p. 455-473, 2005. **methods: A guidebook and resource**. John Wiley & Sons, 2015. <https://doi.org/10.1177/1468794105056923>

MOILANEN, S. The role of accounting in the management control system: a case study of a family-led firm. **Qualitative Research in Accounting & Management**, [s. l.], v. 5, n. 3, p. 165–183, 2008. <https://doi.org/10.1108/11766090810910209>

MORRISON, G. R.; ROSS, S. M.; KEMP, J. E. **Designing Effective Instruction**. [S. l.]: Wiley, 2001.

MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MOTA, M. R. B. et al. Competências Profissionais para Ingresso no Mercado de Trabalho dos Formandos do Curso de Ciências Contábeis. **Revista de Informação Contábil**, [s. l.], v. 15, p. e-021018, 2021.

MOTYL, B. et al. How will Change the Future Engineers' Skills in the Industry 4.0 Framework? A Questionnaire Survey. **Procedia Manufacturing**, [s. l.], v. 11, 27th International Conference on Flexible Automation and Intelligent Manufacturing, FAIM2017, 27-30 June 2017, Modena, Italy, p. 1501–1509, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.07.282>

MOURA, M. do C. de S.; SOBRAL, M. F. F. Gestão por Competências com Uso da Metodologia Multicritério na Avaliação de Profissionais de Apoio Administrativo de um Call Center. **Revista de Gestão e Secretariado**, [s. l.], v. 5, n. 3, p. 01–27, 2014. <https://doi.org/10.7769/gesec.v5i3.308>

NAKAGAWA, M. **Introdução à Controladoria: conceitos, sistemas, implementação**. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, B. M. de et al. CONTROLADORIA COMO PRINCIPAL FERRAMENTA DE GESTÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO BRASIL. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, [s. l.], v. 6, n. 6, p. 86–116, 2021.

ORO, I. M.; BEUREN, I. M.; CARPES, A. M. da S. Competências e Habilidades Exigidas do Controller e a Proposição para sua Formação Acadêmica. **Contabilidade Vista & Revista**, [s. l.], v. 24, n. 1, p. 15–36, 2013.

PARENTE, D. H.; STEPHAN, J. D.; BROWN, R. C. Facilitating the acquisition of strategic skills: The role of traditional and soft managerial skills. **Management Research Review**, [s. l.], v. 35, n. 11, p. 1004–1028, 2012. <https://doi.org/10.1108/01409171211276918>

PAULSSON, G. The Role of Management Accountants in New Public Management. **Financial Accountability & Management**, [s. l.], v. 28, n. 4, p. 378–394, 2012. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0408.2012.00552.x>

PAZ, A. L.; GRACIA, D.; VÁSQUEZ, J. Matching the controller role: individuals vs companies. **Journal of Business Economics and Management**, [s. l.], v. 21, n. 5, p. 1411–1431, 2020. <https://doi.org/10.3846/jbem.2020.13187>

PEREIRA, F. R. et al. PERFIL, FUNÇÕES E CARACTERÍSTICAS MAIS EVIDENTES DOS CONTROLLERS ATUANTES EM UM GRUPO CORPORATIVO DO BRASIL. **ConTexto - Contabilidade em Texto**, [s. l.], v. 21, n. 48, 2021. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto/article/view/107254>>. Acesso em: 2 jun. 2024.

PHILLIPS, P. P.; Phillips, J. J.; Ray, R. **Measuring the Success of Leadership Development: A Step-by-Step Guide for Measuring Impact and Calculating ROI**. May 22, 2015. ASTD Press.

PIERCE, B.; O'DEA, T. Management accounting information and the needs of managers: Perceptions of managers and accountants compared. **The British Accounting Review**, [s. l.], v. 35, n. 3, p. 257–290, 2003. [https://doi.org/10.1016/S0890-8389\(03\)00029-5](https://doi.org/10.1016/S0890-8389(03)00029-5)

PINHO, A. P. M.; SILVA, C. R. M. Abordagem cognitivo-reflexiva na pesquisa em administração: uma proposta metodológica In: VII ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 7, 2021. Anais. **Online. EnEPQ**, p. 1-11, 2021.

PIPKIN, A. **The controller's role on route to the 21st century**. CMA Management, v. 3, n. 63, p. 10-18, 1989. <https://doi.org/10.1080/01457638908939700>

PRATES, A. Percepções de analistas da área pericial contábil do Ministério Público Federal quanto as suas práticas profissionais. [s. l.], 2018. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/183054>. Acesso em: 14 abr. 2024.

RAHMAN, S.; AHMED, J. U. An Evaluation of the Changing Role of Management Accountants in Recent Years. **Indus Journal of Management & Social Science (IJMSS)**, [s. l.], v. 6, n. 1, p. 18–30, 2012.

RAMOS, E., BENTO, S. **As competências: quando e como surgiram. 2010. Gestão e desenvolvimento de competências (pp. 87-118)**. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, I. M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006. cap. 3. p.76-97.

RIBEIRO, J.; SOUZA, F. N. de; LOBÃO, C. Editorial: Saturação da Análise na Investigação Qualitativa: Quando Parar de Recolher Dados?. **Revista Pesquisa Qualitativa**, [s. l.], v. 6, n. 10, p. iii–vii, 2018.

RIEG, R. Tasks, interaction and role perception of management accountants: evidence from Germany. **Journal of Management Control**, [s. l.], v. 29, n. 2, p. 183–220, 2018.
<https://doi.org/10.1007/s00187-018-0266-0>

ROBALO, R.; RIBEIRO, J. Os múltiplos papéis dos *controllers* nas organizações. In: MAJOR, Maria João; VIEIRA, Rui. **Contabilidade e Controlo de Gestão: Teoria, Metodologia e Prática**. Lisboa/ Portugal: Escolar Editora, p.281-295, 2017.

ROBLES, M. M. Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. **Business Communication Quarterly**, [s. l.], v. 75, n. 4, p. 453–465, 2012.

ROSENBERG, S.; HEIMLER, R.; MOROTE, E. Basic employability skills: a triangular design approach. **Education + Training**, [s. l.], v. 54, n. 1, p. 7–20, 2012.
<https://doi.org/10.1108/00400911211198869>

RUAS, R. **Aprendizagem Organizacional E Competencias**. 1ª edição. [S. l.]: Bookman, 2004.

RYLE, G. 1949. **The Concept of Mind**. Chicago: University of Chicago Press.

SATHE, V. The controller's role in management. **Organizational Dynamics**, [s. l.], v. 11, n. 3, p. 31–48, 1983. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90004-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90004-9)

SILVA, M. O. S. et al. A importancia da controladoria na organização. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 9, n. 2, p. 312-321, 2023.
<https://doi.org/10.51891/rease.v9i2.8417>

SIMON, H. A.; GUETZKOW, H.; KOZMETSKEY, G.; TYNDALL, G. **Centralization vs. decentralization in organizing the controller's department: A research study and report**. New York/N.Y.: Controllership Foundation, 1954.

SIQUEIRA J. R.; SOLTELINHO, W. O profissional de controladoria no mercado brasileiro: do surgimento da profissão aos dias atuais. **Revista Contabilidade e Finanças**, São Paulo, v. 12 n. 27, p. 66-77, set./dez. 2001. <https://doi.org/10.1590/S1519-70772001000300005>

SOUZA, F. J. V. et al. Perfil dos Artigos Sobre Controladoria Publicados em Periódicos Nacionais de Contabilidade. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, [s. l.], v. 12, n. 37, p. 35–50, 2013. <https://doi.org/10.16930/2237-7662/rccc.v13n37p35-50>

SOUZA, G. H. C.; WANDERLEY, C. de A.; HORTON, K. PERFIS DOS CONTROLLERS: AUTONOMIA E ENVOLVIMENTO DOS PROFISSIONAIS DE CONTROLADORIA. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, [s. l.], p. 003–022, 2021.
<https://doi.org/10.14392/asaa.2020130301>

SPENCER, L. M. Jr.; SPENCER, S. M. **Competence at work: models for superior performance**. New York: John Wiley, 1993.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento da teoria fundamentada**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SUCCI, C. Are you ready to find a job? Ranking of a list of soft skills to enhance graduates' employability. **International Journal of Human Resources Development and Management**, [s. l.], v. 19, n. 3, p. 281–297, 2019.
<https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2019.100638>

SWIATKIEWICZ, O. Soft, hard, or moral skills: an exploratory study on the workers' skills that organizations in Portugal appreciate most. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 12, n. 3, p. 663–688, 2014.

SYDORENKO, V. Soft skills as an educational trend and a necessary development component for a vocational lifelong education teacher. **Fundamental and applied researches in practice of leading scientific schools**, v. 38, n. 2, p. 127–134, 2020.
<https://doi.org/10.33531/farplss.2020.2.23>

TAVARES, Celso Oliveira. Controller: Retrato do Profissional de Controladoria no Cenário Brasileiro. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 8, n. 6, p. 1650–1666, 2022. <https://doi.org/10.51891/rease.v8i6.6101>

TEIXEIRA, O. C. **Contribuição ao estudo das funções e responsabilidades do controller nas organizações**. 2003. text - Universidade de São Paulo, [s. l.], 2003. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-10112023-154715/>. Acesso em: 14 abr. 2024.

TELLES, Renato. A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 36, n. 4, 2001.

TEN ROUWELAAR, H.; BOTS, J.; DE LOO, I. The influence of management accountants on managerial decisions. **Journal of Applied Accounting Research**, [s. l.], v. 19, n. 4, p. 442–464, 2018. <https://doi.org/10.1108/JAAR-10-2016-0101>

THIRY-CHERQUES, H. R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **Revista PMKT**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 20–27, 2009.

THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

UNIVERSITY, S. H. S. **Hiring**. [S. l.], [s. d.]. Disponível em: <https://www.shsu.edu/dept/hr/hiring.html>. Acesso em: 29 jul. 2024.

VIANA, R. A. P. P. A importância do trabalho multidisciplinar e dos soft skills nos dias de hoje. **Arquivos de Ciências da Saúde**, v. 22, n. 2, p. 7–8, 2015.
<https://doi.org/10.17696/2318-3691.22.2.2015.178>

VICENTE, C. C. da S. et al. Estudo do papel dos «Controllers» de Gestão em Portugal. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, [s. l.], v. 8, n. 3, p. 66–79, 2009.

VIEIRA, G. de O.; COSTA, S. A. da. PERFIL DESEJADO DO CONTROLLER POR EMPRESAS BRASILEIRAS. **Revista Mineira de Contabilidade**, [s. l.], v. 24, n. 3, p. 13–25, 2023. <https://doi.org/10.51320/rmc.v24i3.1447>

WEBER, J. The development of controller tasks: explaining the nature of controllership and its changes. **Journal of Management Control**, [s. l.], v. 22, n. 1, p. 25–46, 2011. <https://doi.org/10.1007/s00187-011-0123-x>

WIGGERS, N.; LUNKES, R. J.; SOUZA, P. de. Controller: estudo sobre a relação entre funções, salário e formação acadêmica. **Enfoque: Reflexão Contábil**, [s. l.], v. 34, n. 2, p. 1–14, 2015. <https://doi.org/10.4025/enfoque.v34i2.25828>

WOLF, S. et al. Controllers as business partners in managerial decision-making: Attitude, subjective norm, and internal improvements. **Journal of Accounting & Organizational Change**, [s. l.], v. 11, n. 1, p. 24–46, 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, P. (2003). **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001. O modelo da competência.

ZIDE, J.; ELMAN, B.; SHAHANI-DENNING, C. LinkedIn and recruitment: how profiles differ across occupations. **Employee Relations**, [s. l.], v. 36, n. 5, p. 583–604, 2014. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2013-0086>

APÊNDICE A – SÍNTESE DO ESTUDO

COMPETÊNCIAS DO CONTROLLER: uma análise das <i>hard</i> e <i>soft skills</i>					
Objetivo Geral: compreender como as <i>hard</i> e <i>soft skills</i> necessárias para o exercício da função de <i>Controller</i> estão alinhadas às exigências do mercado de trabalho.					
Problemática de Pesquisa	Objetivos Específicos	Preposições do Estudo	Procedimentos para Construção dos Dados	Procedimentos de Análises das Evidências	Apresentação dos Resultados
Como as <i>hard</i> e <i>soft skills</i> compreendidas pelos profissionais <i>Controllers</i> estão alinhadas às exigidas pelo mercado de trabalho?	A) verificar quais são as principais <i>hard</i> e <i>soft skills</i> exigidas no mercado de trabalho para atuação do <i>Controller</i> ;	As <i>hard skills</i> e as <i>soft skills</i> são relevantes no desempenho das funções dos <i>Controllers</i> e aderentes às exigências do mercado de trabalho.	Utilização e construção de uma pesquisa qualitativa para atendimento às proposições.	Os requisitos para o cargo de <i>Controller</i> , extraídos em sítio de recrutamento, foram registrados em planilhas <i>Excel</i> ®. As informações foram então categorizadas em <i>hard</i> e <i>soft skills</i> para identificar as competências mais solicitadas. Utilizou-se a análise em nuvem de palavras, com o <i>software NVivo</i> ®, para evidenciar os requisitos mais frequentes	Os resultados mostram que as <i>hard</i> e <i>soft skills</i> percebidas pelos <i>Controllers</i> estão alinhadas às exigências do mercado de trabalho, destacando a importância de competências como contabilidade, boa comunicação e proatividade. Embora as <i>soft skills</i> tenham se destacado, observa-se uma ênfase nas <i>hard skills</i> , sendo que a integração entre ambas é considerada ideal para o desenvolvimento das atividades do <i>Controller</i> .
	B) entender como os <i>Controllers</i> compreendem as principais <i>hard</i> e <i>soft skills</i> necessárias em sua atuação; C) investigar como os <i>Controllers</i> utilizam essas <i>hard</i> e <i>soft skills</i> em suas atividades.	As <i>hard skills</i> são reconhecidas pelos <i>Controllers</i> como preponderantes na sua atuação e no exercício da função.	Levantamento documental das oportunidades de emprego para o cargo de <i>Controller</i> em plataformas de recrutamento, mapeando as <i>hard</i> e <i>soft skills</i> requeridas do <i>Controller</i> atendendo ao objetivo específico A) Condução de entrevistas com os <i>Controllers</i> , com o foco em investigar as <i>hard</i> e <i>soft skills</i> utilizadas em sua atuação como <i>Controller</i> , permitindo a compreensão das competências dos profissionais atendendo aos objetivos específicos B) e C)	Os áudios das entrevistas foram escutados integralmente e transcritos por completo. Em seguida, realizou-se uma leitura preliminar para identificar os pontos relevantes, seguindo a metodologia de exploração do material. As informações foram organizadas em planilhas de <i>Excel</i> ®, separando as citações dos trechos selecionados em categorias e códigos para a construção dos dados.	

Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com Telles (2001)

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA MODELO DE ROTEIRO

Assunto: Construção de evidências a partir de informações para identificação de *hard* (competências técnicas) e *soft skills* (competências comportamentais e interpessoais) no perfil profissional do *Controller*

Público-alvo: *Controllers*

Premissas: Na entrevista semiestruturada, o pesquisador possui um conjunto de perguntas organizadas por categorias de análise pré-definidas, enquanto o entrevistado tem liberdade para responder conforme sua preferência e experiência.

Características: (i) as perguntas não seguem estritamente a forma delineada no roteiro; (ii) é possível adicionar novas perguntas conforme necessário (Bryman, 2012).

Dados de Identificação:

- a) Nome:
- b) Tempo de Experiência:

Perguntas iniciais:

- 1) Gostaria de iniciar pedindo que me fale um pouco sobre sua trajetória profissional como controller.
- 2) Qual sua formação acadêmica (graduação; pós-graduação)?
- 3) Quais as competências que você considera importantes para o exercício da função como controller?
- 4) Quais as habilidades e atitudes que você acredita que um controller precisa ter no seu dia a dia?

Hard Skills:

- 5) Quais as *hard skills* essenciais para um *Controller*?
- 6) Quais são as competências técnicas específicas que você utiliza regularmente em sua função?
- 7) Poderia compartilhar exemplos de como essas *hard skills* têm sido aplicadas em seu trabalho diário?
- 8) Na sua opinião, quais são as *hard skills* exigidas no mercado para a função de *Controller*?

Soft Skills:

- 9) Quais as *soft skills* mais importantes para um *controller*?
- 10) Quais as competências comportamentais você considera fundamentais para o exercício da função de *Controller*?
- 11) De que forma essas *soft skills* têm influenciado suas interações no ambiente empresarial? Poderia me dar exemplos?

Perguntas finais:

- 12) Para ocupar o alto escalão da empresa, auxiliar na tomada de decisões, quais as competências que você acredita ser mais determinante? Técnicas ou Comportamentais?
- 13) Para o exercício da função como controller, qual a importância você atribui às *soft skills* e às *hard skills*? Se tivesse que atribuir um percentual em termos de relevância, qual seria?
- 14) Você acredita que para ser controller é possível ter apenas *hard* ou *soft skills*? Se sim, qual grupo acredita ser mais importante?
- 15) Como você percebe a interação entre *hard* e *soft skills* no seu dia a dia como *Controller*?
- 16) Você percebe que suas competências e habilidades influenciam nas suas atitudes? Dê exemplos.
- 17) Você identifica que o *Controller* tem um perfil integrado de competências, habilidades e atitudes? Poderia exemplificar cada eixo?
- 18) Quais *hard* e *soft skills* você acredita que serão mais importantes para os *Controllers* nos próximos 5 anos?

MATRIZ DE AMARRAÇÃO DO ROTEIRO SEMIESTRUTURADO

Pergunta	Finalidade	Literatura	Amarração
1) Gostaria de iniciar pedindo que me fale um pouco sobre sua trajetória profissional como <i>Controller</i> .	Caracterização do entrevistado	---	---
2) Qual sua formação acadêmica (graduação; pós-graduação)?	Caracterização do entrevistado identificação inicial das <i>hard skills</i>	Tavares (2022)	---
3) Quais as competências que você considera importantes para o exercício da função como <i>Controller</i> ?	Identificar quais grupos de competências, <i>hard</i> e/ou <i>soft skills</i> serão relatados; Identificação do Tripé da Competência conforme abordagem teórica;	Azevedo <i>et al.</i> (2015); Bermudo e Vertamatti (2016)	Objetivo Específico B
4) Quais as habilidades e atitudes que você acredita que um <i>Controller</i> precisa ter no seu dia a dia?		Azevedo <i>et al.</i> (2015); Bermudo e Vertamatti (2016)	Objetivo Específico C
5) Quais as <i>hard skills</i> essenciais para um <i>Controller</i> ?			Objetivo Específico B
6) Quais são as competências técnicas específicas que você utiliza regularmente em sua função?	Mapeamento das <i>hard skills</i> utilizadas no desempenho da função de controller; verificar se os requisitos dos anúncios das vagas são utilizados no exercício da função	Machado <i>et al.</i> (2010); Cardoso <i>et al.</i> (2010) Oro, Beuren e Carpes (2013); Araújo, Callado e Cavalcanti (2014); Andriotti (2016); Vieira e Costa (2023).	Objetivo Específico C
7) Poderia compartilhar exemplos de como essas <i>hard skills</i> têm sido aplicadas em seu trabalho diário?			Objetivo Específico C
8) Na sua opinião, quais são as <i>hard skills</i> exigidas no mercado para a função de controller? Dentre essas 10 <i>hard skills</i> apresentadas, elenque as 5 que você considera essenciais. Acrescentaria alguma a essa categoria e que não foi elencada?			Objetivo Específico B
9) Quais as <i>soft skills</i> mais importantes para um <i>Controller</i> ?			Objetivo Específico B
10) Quais as competências comportamentais você considera fundamentais para o exercício da função de <i>Controller</i> ?	Mapeamento das <i>soft skills</i> percebidas no desempenho da função de controller; verificar se as <i>soft skills</i> solicitadas nos anúncios das vagas são percebidas no exercício da função;	Machado <i>et al.</i> (2010); Cardoso <i>et al.</i> (2010) Oro, Beuren e Carpes (2013); Araújo, Callado e Cavalcanti (2014); Andriotti (2016); Vieira e Costa (2023).	Objetivo Específico B
11) De que forma essas <i>soft skills</i> têm influenciado suas interações no ambiente empresarial? Poderia me dar exemplos?			Objetivo Específico C
8) Na sua opinião, quais são as <i>soft skills</i> exigidas no mercado para a função de <i>Controller</i> ? Dentre essas 10 <i>soft skills</i> apresentadas, elenque as 5 que você considera essenciais. Acrescentaria alguma a essa categoria e que não foi elencada?			Objetivo Específico B
12) Para ocupar o Alto Escalão da empresa, auxiliar na tomada de decisões, quais as competências que você acredita ser mais determinante? Técnicas ou Comportamentais?		Tavares (2022); Cabral e Carraro (2023)	Preposição A
13) Para o exercício da função como <i>Controller</i> , qual a importância você atribui às <i>soft skills</i> e às <i>hard skills</i> ? Se tivesse que atribuir um percentual em termos de relevância, qual seria?	Investigar a importância e a integração entre <i>hard</i> e <i>soft skills</i> na função de <i>Controller</i> ; compreender como os profissionais percebem a relevância de diferentes tipos de competências no desempenho de suas funções, tanto no presente quanto no futuro; explorar a interação entre essas competências no cotidiano dos <i>Controllers</i> e como elas influenciam na tomada de decisões e na liderança dentro das organizações; identificar e refletir sobre as tendências do mercado e as exigências futuras para a profissão.	Cabral e Carraro (2023)	Preposição B
14) Você acredita que para ser <i>Controller</i> é possível ter apenas <i>hard</i> ou <i>soft skills</i> ? Se sim, qual grupo acredita ser mais importante?		Haselberger <i>et al.</i> (2012); Succi (2019);	Preposição B
15) Como você percebe a interação entre <i>hard</i> e <i>soft skills</i> no seu dia a dia como <i>Controller</i> ?		Cabral e Carraro (2023)	Preposição A
16) Você percebe que suas competências e habilidades influenciam nas suas atitudes? Dê exemplos.		Moura e Sobral (2014); Brandão e Guimarães (2001) Fleury e Fleury, (2001); Barrese, Bastoni e Nogueira (2017)	Objetivo Específico B
17) Você identifica que o <i>Controller</i> tem um perfil integrado de competências, habilidades e atitudes? Poderia exemplificar cada eixo?		Azevedo <i>et al.</i> (2015); Bermudo e Vertamatti (2016)	---
18) Quais <i>hard</i> e <i>soft skills</i> você acredita que serão mais importantes para os <i>Controllers</i> nos próximos 5 anos?		Cabral e Carraro (2023)	Objetivo Específico B

APÊNDICE C – PARECER COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISAS COM SERES HUMANOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
UBERLÂNDIA



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: COMPETÊNCIAS DO CONTROLLER: uma análise das hard e soft skills

Pesquisadores: Mônica Aparecida Ferreira e Fábio Almeida de Lima

Versão: 2

CAAE: 81197824.7.0000.5152

Instituição Proponente: FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 6.979.751

O parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMACOES_BASICAS_DO_PROJETO_2365946.pdf	26/07/2024 08:43:25		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_Detalhado.pdf	26/07/2024 08:43:08	FABIO ALMEIDA DE LIMA	Aceito
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMACOES_BASICAS_DO_PROJETO_2365946.pdf	25/07/2024 20:58:40		Aceito
Outros	Adequacoes_Parecer.pdf	25/07/2024 20:47:44	FABIO ALMEIDA DE LIMA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Termo_de_Consentimento_Livre_e_Escelarecido.pdf	25/07/2024 20:45:26	FABIO ALMEIDA DE LIMA	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_Rosto.pdf	27/06/2024 11:33:42	FABIO ALMEIDA DE LIMA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_Detalhado.pdf	27/06/2024 11:33:21	FABIO ALMEIDA DE LIMA	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Termo_de_Compromisso_da_Equipe_Executora.pdf	27/06/2024 11:26:29	FABIO ALMEIDA DE LIMA	Aceito

Situação do Parecer: Aprovado

Necessita Avaliação da CONEP:

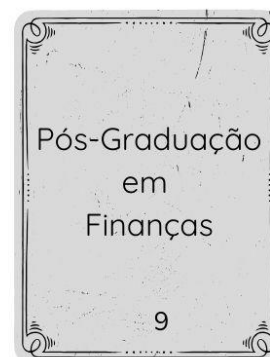
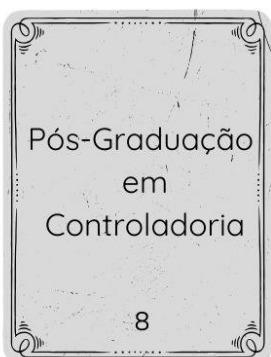
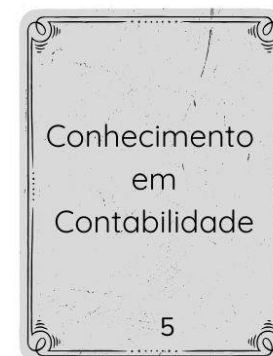
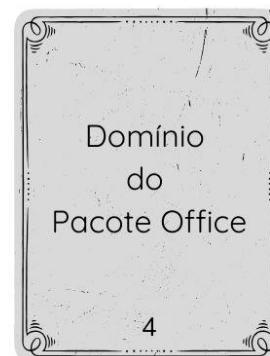
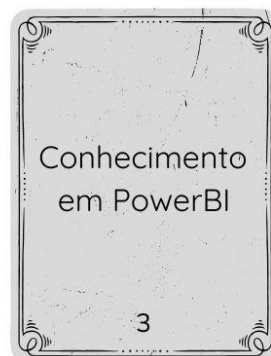
Não

UBERLÂNDIA, 02 de Agosto de 2024

Assinado por:
ALEANDRA DA SILVA FIGUEIRA SAMPAIO
(Coordenador(a))

Endereço: Av. João Naves de Ávila 2121- Bloco "1A", sala 224 - Campus Sta. Mônica
Bairro: Santa Mônica CEP: 38.408-144
UF: MG Município: UBERLÂNDIA
Telefone: (34)3239-4131 Fax: (34)3239-4131 E-mail: cep@propp.ufu.br

APÊNDICE D – FICHAS UTILIZADAS NAS ENTREVISTAS

hard skills

soft skills