



FACCREI

17

NÚMERO 1

REVISTA
DIÁLOGO E
INTERAÇÃO

ISSN 1275-3687

<https://revista.faccrei.edu.br>



<https://www.faccrei.edu.br/revista>

CONTROLADORIA: PRINCIPAIS FUNÇÕES E IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DE UM CONTROLLER E SUA RELAÇÃO COM O ADMINISTRADOR

CONTROLLERSHIP: MAIN FUNCTIONS AND IDENTIFICATION OF THE PROFILE OF A CONTROLLER AND ITS RELATIONSHIP WITH THE ADMINISTRATOR

161

Bruno Fernandes dos Santos*

Aurenilson Cipriano**

RESUMO: O presente artigo busca estudar sobre a controladoria, uma área de atuação organizacional responsável pelo controle e monitoramento de atividades desenvolvidas, mensurando o grau de aproximação com o planejamento estratégico pré-estabelecido. A pesquisa tem como objetivo demonstrar o que é a controladoria e suas principais funções, identificando o profissional que atua nesse campo, o controller, e seu perfil, bem como sua relação com o administrador, o tomador de decisões das organizações. A metodologia utilizada é de natureza quantitativa, mediante a aplicação de um formulário eletrônico contendo um questionário de múltipla escolha encaminhado aos profissionais da área via aplicativo Whatsapp. A metodologia também abrangeu a realização de uma pesquisa bibliográfica, apresentando autores que discutem teorias acerca do tema estudado. A análise quantitativa permitiu identificar uma concordância com o estudo realizado sobre a controladoria, como também uma relação com os três problemas específicos do artigo, acerca das áreas de atuação, do profissional que atua nesse campo e o perfil do controller.

PALAVRAS-CHAVE: Controladoria; Controller; Perfil Profissional.

ABSTRACT: This article seeks to study about controllership, an area of organizational activity responsible for controlling and monitoring activities developed, measuring the degree of approximation with pre-established strategic planning. The research aims to demonstrate what is controllership and its main functions, identifying the professional who works in this field, the controller, and his profile, as well as his relationship with

*Possui graduação em Administração pela Faculdade Cristo Rei – FACCREI (2021) e MBA em Finanças e Controladoria pela Universidade Pitágoras Unopar Anhanguera (2022). e-mail: adm.brunofsantos@gmail.com

**Possui graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Norte do Paraná – UENP (1997) e graduação em Gestão Pública pelo Instituto Federal do Paraná – IFPR (2011). Especialista em Administração e Finanças (2016) e em Gestão Pública (2018) pela Faculdade UNINA. Professor dos cursos de Administração e Ciências Contábeis da Faculdade Cristo Rei – FACCREI (2016-2021). e-mail: aurenilson@hotmail.com

the administrator, the decision-makers of organizations. The methodology used is quantitative in nature, through the application of an electronic form containing a multiple-choice questionnaire forwarded to professionals in the area via whatsapp application. The methodology also included bibliographical research, presenting authors who discuss theories about the theme studied. The quantitative analysis allowed identifying an agreement with the study conducted on controllership, as well as a relationship with the three specific problems of the article, about the areas of activity, the professional who works in this field and the controller's profile.

KEYWORDS: Controllership; Controller; Professional Profile.

1 INTRODUÇÃO

A gama de processos e métodos existentes identificada quando uma organização é analisada, em todo o seu escopo, possui uma estruturação sistemática, onde cada aspecto organizacional possui a sua função e razão de existência. Em questões hierárquicas, os organogramas são estabelecidos a fim de possibilitar esclarecimento e planejamento para o quadro de colaboradores.

Referente aos processos organizacionais existentes, é possível a identificação detalhada por meio de um fluxograma de atividades desempenhadas pela organização. Variando desde a aquisição de insumos ou mercadorias para revenda até o momento de entrega ao consumidor final, os processos são validados por meio de uma mensuração de desempenho e eficiência por meio de um controle visando a análise estratégica.

A tecnologia vem trazendo evoluções no contexto empresarial, propiciando o ambiente para uma reestruturação de planos estratégicos e processos realizados pela organização. Decorrente da Revolução Industrial, tendo início na segunda metade do século XIX e encerrando-se após a Segunda Guerra Mundial, o cenário dos negócios mudou de forma radical com a manufatura que já estava mecanizada para processos mais inovadores e automatizados.

Consequente da evolução de processos e máquinas que surgem nas organizações, os processos organizacionais desencadeiam um aumento de responsabilidade para os gestores, pois o que antes era simples de se controlar torna-se mais complexo, exigindo dos administradores maior robustez para serem capazes

de controlar os processos e métodos em concordância com o planejamento estratégico vigente.

Decorrente deste cenário, surge uma nova área por necessidade nas organizações, a controladoria. Esse campo de atuação emergente tem como função prestar o suporte ao gestor no que diz respeito ao monitoramento, controle, verificação e análise referente aos procedimentos em assentimento com os métodos constantes no planejamento e os objetivos a serem atingidos.

Diante do exposto, o problema de pesquisa consiste em demonstrar quais são as principais funções da controladoria, o perfil do *controller* e sua relação com as atribuições do administrador, a fim de subsidiar as suas decisões frente a organização.

Para isto, serão realizadas pesquisas bibliográficas, aplicada e quantitativa, utilizando-se um questionário on-line disponibilizado a profissionais atuantes na área da controladoria na região norte do Paraná e região sul de São Paulo, a fim de sanar o problema de pesquisa proposto. Deste modo, o presente artigo terá seus resultados teóricos confrontados por uma pesquisa aplicada, demonstrados de forma detalhada durante a análise e demonstração de resultados.

Este trabalho está organizado da seguinte forma: no referencial teórico é apresentado o surgimento da controladoria e sua aplicação, identificando-se o perfil de um *controller* e os níveis da divisão organizacional de atuação, além da apresentação das atribuições de um Administrador e sua relação com o *Controller*. A terceira seção é composta pela metodologia utilizada para a realização deste trabalho. Os resultados e discussões são apresentados na quarta seção e, as conclusões da pesquisa, encerram a última seção.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Surgimento da Controladoria

Segundo Schmidt e Santos (2009), a Revolução Industrial criou um cenário onde as organizações precisam adaptar suas ações para terem o controle da situação,

frente a evolução do ambiente empresarial ligado aos aspectos sociais e novas formas de produção.

Devido a industrialização e necessidade do desenvolvimento de um método de gestão eficiente relativo ao entendimento da situação real da organização, surge a controladoria que, como função, proporciona um controle de informações relevantes acerca do planejamento estratégico, auxiliando no processo da tomada de decisão (PADOVEZE, 2016).

Em decorrência da modernização, surgiu a complexidade empresarial referente aos processos produtivos, necessitando de uma gestão igualmente eficaz, bem como de um campo de estudo e aplicação que fornecesse um maior controle aos gestores (SCHMIDT; SANTOS, 2009).

Isso porque, o que antes da Revolução Industrial era realizado pela manufatura – não exigindo um complexo controle empresarial – após o evento, devido a modernização e aumento do processo produtivo, passou a demandar um novo método de acompanhamento de resultados (SCHMIDT; SANTOS, 2009).

De acordo com Schmidt e Santos (2009), o papel da controladoria se expandiu para diversos campos de uma organização devido a evolução constante do ambiente empresarial. A controladoria pode estar presente, de acordo com o tamanho e complexidade da organização, nos mais diversos departamentos, tais como: financeiro, estoque, contabilidade, recursos humanos, produção, tecnologia, auditoria interna, logística, etc., variando com a espécie de ambiente que os profissionais deste campo são solicitados.

Decorrente da globalização, as organizações não somente realizam suas atividades no ambiente inserido, mas sim de forma internacional, no caso daquelas cujo porte se sobressaem as demais. Entretanto, mesmo organizações de menor porte realizam negociações além de seu ambiente, seja de forma intermunicipal ou interestadual, necessitando de um profissional adequado e qualificado capaz de realizar o controle dessas transações (SCHMIDT; SANTOS, 2009).

2.2 O que é a Controladoria

Padoveze (2016) registra que a controladoria trata da informação a respeito do patrimônio empresarial, ou seja, os recursos que uma organização dispõe para exercer suas atividades, gerando receitas, adquirindo bens, mensuração de capacidade de liquidar obrigações contraídas, como também possibilidade de investimentos, fornecendo informações concretas para a tomada de decisão.

A controladoria se caracteriza por exercer a função metodológica de conferência e manutenção de procedimentos corretos às práticas estabelecidas previamente pelo planejamento, medindo em qual grau se distanciam do objetivo, sendo aplicada nos campos operacional, tático e estratégico da organização (BERMUDO; VERTAMATTI, 2016; PADOVEZE, 2016).

Segundo Padoveze (2016, p. 27), a controladoria pode ser “subdividida por áreas, envolvendo os setores de custos, tributos, contabilidade financeira, auditoria interna, controle interno, sistemas de informações com os investidores, planejamento, sistemas de informações gerenciais, e orçamento”.

Portanto, a controladoria atua como uma ferramenta de gestão que norteia as decisões dos gestores responsáveis, utilizando as informações adquiridas por meio da contabilidade, transmitindo de forma sucinta o desempenho organizacional em questões econômicas, financeiras e de processo, como também de seus recursos e utilização. Os desvios do planejamento podem ser identificados nesta etapa pelo *controller*, dando apoio na gestão garantindo que o rumo tomado pelas ações da organização se mantenha alinhado aos objetivos de acordo com os meios disponíveis (PADOVEZE, 2016).

Segundo Ferreira e Portella (2015), os controles internos buscam garantir que a execução do planejamento responsável por determinado objetivo respeite certos pontos, manuseando informações confiáveis constantes no relatório de atividades e resultados da organização, *compliance*, além das operações compreendendo o plano da organização de forma operacional eficiente.

Portanto, a controladoria precisa desenvolver atividades capazes de controlar e mensurar desempenhos tanto econômicos quanto operacionais. Dessa forma, o

controle busca fornecer informações confiáveis e tempestivas, podendo direcionar as decisões tomadas pela cúpula administrativa e assegurando que suas atividades estejam de acordo com as diretrizes empresariais (FERREIRA; PORTELLA, 2015; PADOVEZE, 2016).

Nascimento e Reginato (2013) destacam que a controladoria auxilia na eficácia da tomada de decisão por meio da monitoração das atividades exercidas pela organização, estabelecendo o desempenho de acordo com o planejamento empresarial. Assim, o monitoramento realizado pela controladoria permite identificar desvios de estratégias organizacionais a tempo de efetuar correções, podendo reintegrar os processos às estratégias estabelecidas previamente.

A redução de riscos e desvios infortuneis que se distanciam do planejamento estratégico organizacional identificados pela controladoria tem a capacidade de orientar seus gestores acerca da situação atual, projetando suas decisões com uma base sólida de informações estruturadas (PADOVEZE, 2016).

Assim, a supervisão recebida pelos agentes do campo da controladoria, além de garantir que diretrizes empresariais permaneçam de acordo com os processos, também promovem a manutenção dessa relação entre colaboradores e os objetivos organizacionais (SCHMIDT; SANTOS, 2009).

Sobre sua missão, Nascimento e Reginato (2013, p. 2) definem que “a função da controladoria consiste em apoiar o processo de decisão, utilizando-se para tanto de um sistema de informações que possibilite e facilite o controle operacional, por meio do monitoramento das atividades da empresa”.

Alinhado à missão da controladoria, são identificáveis pontos de um controle interno capazes de serem aplicados em diversas organizações, entre eles a descoberta de falhas da execução do planejamento, conferência de processos operacionais, *feedbacks* de desempenho de colaboradores, movimentações financeiras da organização controladas com rigor, como também assegurar que as legislações aplicáveis estão sendo observáveis dentro do processo produtivo (FERREIRA; PORTELLA, 2015).

Assegurar que a missão da organização esteja sendo executada por meio das operações conjuntas, consolidando informações integradas que proporcionarão aos

seus *stakeholders* a compreensão de forma transparente quanto aos processos realizados, controlar informações de cunho contábil, custos, mantendo este controle interno sob as atividades da organização, enquadram-se como funções a serem realizadas pela controladoria (SCHMIDT; SANTOS, 2009).

Uma conceituação de Nascimento e Reginato (2013) para a essencialidade da controladoria é que o desenvolvimento externo também promove o crescimento interno da organização. Nesse sentido, conforme ocorre um desenvolvimento organizacional, mais distantes os gestores podem acabar ficando da divisão operacional, não ocorrendo a monitoração do desenvolvimento de atividades ao nível operacional. Portanto, a controladoria é capaz de intermediar essa relação, garantindo que os processos estejam de acordo enquanto relatam as análises realizadas para a alta administração.

Buscando identificar as dimensões do controle organizacional em determinados departamentos da organização é possível encontrar ou implementar esse processo de controladoria. Para Nascimento e Reginato (2013), as informações transitam entre dimensões de controle variados, cooperando para a análise e identificação de melhorias a serem desenvolvidas pelo responsável que exerce a controladoria. As dimensões podem abranger níveis estratégico, tático e operacional, abordando temas como controle financeiro, controle contábil, controle fiscal, controle operacional, controle de estoque, variando de acordo com a complexidade da organização.

Em síntese, a controladoria caracteriza-se como um campo responsável pela permanência de processos integrados ao planejamento organizacional. O responsável que atua na controladoria deve ser capaz de interagir com o ambiente de forma eficiente, dessa forma sendo possível detectar fatos relevantes e impactantes no planejamento estratégico atual da organização (NASCIMENTO; REGINATO, 2013).

2.3 O perfil de um *Controller*

Compreende-se a controladoria como um campo no contexto organizacional capaz de proporcionar informações de cunho estratégico para a cúpula administrativa, podendo existir nas organizações independente de seu porte. O profissional responsável pela área é chamado de *controller*. Portanto, assim como a forma que a controladoria pode variar de acordo com a complexidade de uma organização, as funções desempenhadas pelo *controller* também seguem esse caminho dependendo de determinadas situações (FERREIRA; LIBONATI, 2011).

As funções desempenhadas pelo *controller*, segundo Ferreira e Libonati (2011), confundem-se com os cargos de gestores, contadores e auditores fiscais ao examinar tarefas a serem desenvolvidas. Entre elas, é possível citar o controle do plano de contas, elaboração de relatórios financeiros, identificação de saídas financeiras e controle de estoque, relatórios de apoio aos gestores, controle de processos, controle financeiro e contábil, junto a certificação de que as atividades desenvolvidas estão de acordo com o planejamento estratégico (FERREIRA; LIBONATI, 2011).

Um *controller* é capaz de conduzir as estratégias organizacionais para que as ações estejam ocorrendo da melhor forma, no entanto, este não se confunde com o gestor competente da área. De acordo com Ferreira e Libonati (2011, p. 35), nessa área de atuação “as ações do *controller* na empresa, devem ser pautadas num profissional com iniciativa, visão econômica, comunicação racional, síntese, visão para o futuro, oportunidade, persistência, cooperação, imparcialidade, persuasão, liderança”. As capacidades técnicas perceptíveis para um perfil que se adeque ao cargo de *controller* tornam-se competências necessárias para que o desenvolvimento de atividades seja eficiente, combinando técnica à prática.

O perfil profissional de um *controller* detém o conhecimento sobre o que a organização representa, em como o desenvolvimento de atividades necessárias à existência organizacional se relaciona junto ao desdobramento do planejamento estratégico vigente para o alcance de metas. Dentre o saber da organização, o *controller* deve desenvolver competências capazes de interagir com o ambiente que

executa sua atribuição, como boa comunicação interpessoal e prévio conhecimento dos sistemas utilizados (SOUZA; WANDERLEY; HORTON, 2020).

Conforme suas qualificações técnicas e interpessoais, um *controller* consegue desenvolver sua execução de monitoramento junto à influência adquirida na organização pois, para um cargo onde se deve manter o controle de processos e métodos, se faz necessário que o profissional tenha a influência necessária dos demais colaboradores (SOUZA; WANDERLEY; HORTON, 2020). Assim, o profissional da área de controladoria, com o prévio conhecimento técnico e competências interpessoais tem a capacidade de desenvolver suas atividades.

De acordo com Souza, Wanderley e Horton (2020), as atividades de um *controller* se baseiam na informação adquirida, sendo capaz de diagnosticar os resultados obtidos para elaboração de relatórios de forma relevante, auxiliando o gestor responsável na tomada de decisões por meio de bases concretas. Considerando as atividades desenvolvidas, junto a elaboração de alternativas pertinentes as situações encontradas, o *controller* pode adquirir uma função de administrar, usando de técnicas e informações levantadas para o processo decisório, mas cabendo ao gestor uma decisão final (SOUZA; WANDERLEY; HORTON, 2020).

Existem características que se demonstram predominantes ao analisar o perfil de um *controller*, segundo Souza, Wanderley e Horton (2020). Não somente funções analistas são desenvolvidas por *controllers*, mas também de cunho operacional como apoiar nas atividades estabelecidas pelo planejamento estratégico e executar atividades operacionais e financeiras. Dessa forma, o *controller* possui um perfil de equilíbrio entre executar e analisar, podendo contribuir de forma a beneficiar a organização.

O desempenho pode ser identificado por instrumentos e técnicas como Indicadores de Desempenho Chave (KPI), demonstrações contábeis, análise de estratégias, contratos eficientes, projetos desenvolvidos para alinhamento com o planejado, *feedback* para coalizão dominante formal, análise financeira, entre outros pontos chaves que são notados durante os processos organizacionais. Estes pontos frequentes na rotina de muitos *controllers* podem ter influência de acordo com seu

nível de atuação (SOUZA; WANDERLEY; HORTON, 2020; FERREIRA; LIBONATI, 2011).

Segundo Ferreira e Libonati (2010), conforme o nível de atuação dos *controllers* pode-se dividir a abrangência de atuação destes profissionais e as responsabilidades a eles atribuídas.

2.4 Divisão Organizacional de Atuação do *Controller*

A princípio, dentro do campo da administração, existem três níveis básicos da estrutura organizacional, sendo eles estratégico, tático e operacional, podendo o *controller* atuar nos diferentes níveis.

Iniciando pela análise do campo operacional, o profissional da controladoria que atua nesse nível tem maior desenvolvimento de atividades no processo organizacional, ou seja, as atividades executadas. As informações absorvidas pelo *controller* que atua no nível operacional servem para coleta ao gestor competente, sendo usadas para identificação de desempenho (FERRARI, *et al*, 2013).

O campo operacional de atuação de um *controller* pode envolver desenvolvimento de métodos junto à elaboração de relatórios e análise para que o gestor competente fique sabendo da situação de desenvolvimento de processos da organização (FERREIRA; LIBONATI, 2011).

Compreende-se nível tático como o formado por profissionais capacitados para supervisionarem aquele do nível operacional, e dentro deste campo existe um nível de padronização elevado para que sejam mantidos processos que estão em desenvolvimento. Se o nível operacional se limita à responsabilidade pela atividade, o nível tático possui uma responsabilidade abrangida por departamentos e áreas, sendo um intermédio entre o operacional e estratégico podendo limitar informações necessárias (FERREIRA; LIBONATI, 2011).

Sobre o nível tático, o *controller* poderá tratar da informação recolhida ou recebida de forma mais analista, sendo responsável pela sistematização e organização de possíveis inconsistências, podendo ter participação na decisão por meio da análise e interpretação de informações adquiridas (FERREIRA; LIBONATI,

2011). O *controller*, embora não seja o gestor responsável, pode avaliar e tomar uma decisão com base nos dados de resultado da organização como também o desempenho que tem realizado.

O terceiro nível da estrutura organizacional, estratégico, se aproxima da cúpula administrativa tendo maior autonomia por parte do profissional da controladoria. Consiste em planejar, organizar e controlar, características semelhantes ao perfil e tarefas do administrador. A atuação do *controller* no nível estratégico pode ser um nível elevado, já que faz parte de sua responsabilidade a organização como um todo (FERREIRA; LIBONATI, 2011; FERRARI *et al*, 2013).

O perfil de um *controller* possui características que se expandem para além da técnica, abrangendo valores pessoais devido ao cargo que exerce de confiança, tais como liderança, ética, comunicação interpessoal, trabalhar em equipe, proatividade, ser imparcial quanto as questões referentes ao exercício de sua função, visão sistêmica e saber interpretar a situação (NASCIMENTO; REGINATO, 2015).

De forma interna, o ambiente empresarial tem certa inconstância, algo mutável, assim como o ambiente de negócios. Um grupo de pessoas agindo em cooperação é o que faz com que a organização cresça, trabalhando juntos, necessitando que este profissional, assim como os demais, tenha a capacidade certa para lidar com pessoas e postura condizente com o cargo exercido de *controller* (NASCIMENTO; REGINATO, 2015).

Ademais, um *controller* deve ser capaz de desenvolver a capacidade de ter uma visão sistêmica, sendo a razão para tal competência seu cargo precisar desenvolver atividades pela empresa como um todo, embora existam os níveis de atuação operacional, tático e estratégico. Por ser um profissional cujas atividades desenvolvidas impactam diretamente na tomada de decisão por parte dos gestores, as capacidades de análise e interpretação junto as melhorias contínuas que devem ser buscadas estão em constante desenvolvimento (FERRARI *et al*, 2013).

Compreender que existem momentos em que a imparcialidade nas decisões de um *controller* podem interferir no relacionamento interpessoal e, ainda assim, permanecer responsável dentro de suas atribuições demonstra uma maturidade necessária para a função. O *controller* deve compreender que existem situações em

meio aos processos organizacionais que são passíveis de encontrar erros, mesmo que mínimos, e por isso são capazes de exercerem sua função identificando falhas de processos fornecendo soluções que buscam otimizar as atividades organizacionais (FERRARI *et al*, 2013).

Definida a importância para a existência do *controller*, é necessário ter conhecimento sobre onde serão utilizadas as informações adquiridas e as funções do profissional que trabalha em conjunto com um *controller*, o administrador.

2.5 As atribuições de um administrador e sua relação com um *Controller*

Para que uma organização tenha seus processos direcionados, é necessário que haja uma gestão competente, ou seja, um profissional de expertise generalista com habilidades teórico-práticas capaz de assumir a liderança e gestão da organização, chamado administrador (CHIAVENATO, 2009).

Os membros administradores que compõem uma diretoria são os componentes da administração, tendo como foco fazer a gestão do negócio com os recursos disponibilizados e adquiridos pela organização (CHIAVENATO, 2009).

Por realizar a gestão da organização de forma sistêmica, o administrador tem a capacidade de compreender e planejar métodos de ação para os três campos em que a administração se encontra presente, sendo este operacional, tático e o estratégico (CHIAVENATO, 2014).

De forma a especificar os três níveis em que a administração está presente, como também os profissionais da controladoria atuam, compreende-se o nível operacional como o processo organizacional em si. As atividades-chaves da organização, sejam produção, comércio ou prestação de serviços, se inicia de forma prática pelo nível operacional por meio de tarefas distribuídas (CHIAVENATO, 2014).

O segundo nível denominado tático, é intermediário entre o operacional e estratégico criando uma ponte entre os dois pontos. Um controle tático é caracterizado de forma departamental, com cunho de gestão e supervisão sobre o operacional ficando abaixo do estratégico na hierarquia organizacional (CHIAVENATO, 2014).

Por fim, o nível estratégico é responsável pelo planejamento da organização, desenhando o modelo de negócio, direcionando rumo ao objetivo, sendo responsável pelo controle e organização (CHIAVENATO, 2014).

Enquanto o *controller* atua como controlador das atividades desenvolvidas para que se mantenham dentro do estabelecido previamente, cabe ao administrador uma função de liderar as pessoas que desenvolvem o planejamento na prática. Segundo Oliveira (2012), dentre as responsabilidades de um administrador está uma gestão responsável por levar a organização aos objetivos do planejamento estratégico, concluindo esse objetivo por meio dos colaboradores sob sua gestão.

Assim, um administrador que atinge metas por meio do desempenho das pessoas com quem a organização se envolve, mediante informações disponibilizadas e verificações do desenvolvimento fornecidas pelo *controller*, é um líder capaz de unificar esforços por uma missão em comum. Entre as atribuições de um administrador, a gestão eficiente de pessoas tem elevada importância, pois uma organização é constituída por pessoas (OLIVEIRA, 2012).

Segundo Oliveira (2012), estabelecer prioridades de atuação requer situações conhecidas, como o desempenho de resultados alcançados em comparação ao planejado, processos organizacionais alinhados e adequados, avaliação de caminhos percorridos, capacidade de decisão por parte do administrador, e análise geral do planejamento estratégico aplicado vigente.

A organização de processos constitui o saber fazer acontecer, fazendo parte entre as quatro funções de um administrador, a saber, planejar, organizar, direcionar e controlar. O perfil de um administrador para executar suas atribuições é composto por características que se complementam, desenhando um conceito básico e ideal para todos estes profissionais (OLIVEIRA, 2012).

A formação humanística é essencial para a formação de perfil profissional, tendo em vista que os recursos humanos são responsáveis pelo desempenho organizacional. Dessa forma, a capacidade de lidar com pessoas e projetos em equipe torna-se fundamental para a constituição do perfil de um administrador (OLIVEIRA, 2012).

Pela gestão ser realizada como um todo, a visão sistêmica torna-se uma capacidade indispensável para o perfil de um administrador. Essa visão ampla do contexto empresarial proporciona a compreensão de cunho social, econômico e ambiental, pilares de uma governança responsável socialmente, absorvendo as mudanças existentes para se adaptar e desenvolver a organização, assim acompanhando o mercado (OLIVEIRA, 2012).

De acordo com Chiavenato (2014), as atribuições de um administrador se flexibilizam conforme o grau que atua, dentre o operacional, tático e estratégico. Um administrador cuja atribuição está focada para a base da empresa, o nível operacional, desenvolve um perfil adequado para procedimentos de detalhamento operacional, ou seja, procedimentos essenciais para o funcionamento da empresa nos processos organizacionais, na tarefa em si. Sua atribuição engloba a gestão de ferramentas, processos, desenvolvimento de atividades e gestão da equipe para consolidação do planejamento estratégico neste grau de atuação.

Para o administrador que executa suas decisões no nível tático, um gerente, a exemplo, as atribuições se modificam em certo grau. As atribuições do administrador do nível tático referem-se à decisão de planos departamentais, organização de atividades e a condução de seus liderados de determinada área para a execução do planejamento. Em suma, se distingue do operacional por ter um papel com atuação estratégica mais elevada, pois sua atribuição tem um grau de responsabilidade abrangente de forma departamental (CHIAVENATO, 2014).

As atribuições de um administrador que compõem um nível estratégico, como a diretoria da organização, são compostas por análise e tomada de decisões mais direcionadas ao contexto organizacional e ambiental. Um administrador tem a responsabilidade organizacional de identificar o atual cenário empresarial no ambiente externo, identificar as tendências, formas de atuação, adequações a serem realizadas para manter sua posição e alavancar o desempenho da organização, buscando as oportunidades de mercado na avaliação e validação de um novo planejamento estratégico, se for o caso (CHIAVENATO, 2014).

Nesse nível, as atribuições pedem por um perfil capaz de analisar as forças e fraquezas da organização, capacidade de encontrar as oportunidades e superar as ameaças por meios do planejamento e a ação (CHIAVENATO, 2014).

Independentemente do nível em que o administrador atue no momento, junto as atribuições ao profissional designadas, existem quatro funções que um administrador deve desenvolver, sendo elas: planejar, organizar, controlar e direcionar. Segundo Chiavenato (2014, p. 78):

Dependendo do nível em que se situa o administrador, ele precisa conviver com a rotina e com a certeza do dia a dia do nível operacional ou com o planejamento, a organização, a direção e o controle das atividades de seu departamento ou divisão no nível intermediário, ou, ainda, com o processo decisório no nível institucional voltado para a incerteza e para as contingências, oportunidades, ameaças e restrições do ambiente externo que a empresa pretende servir (CHIAVENATO, 2014, p. 78).

Diante do exposto, demonstra-se que a controladoria exerce uma função auxiliar para o administrador, verificando de forma organizada os processos organizacionais, buscando identificar e analisar eventuais inconstâncias, utilizando como base o planejamento estratégico previamente estabelecido. De forma relacionada, foram demonstradas algumas características que compõem o perfil de um *controller*, sendo possível identificar alguns pontos em comum no que diz respeito a estes profissionais.

3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICOS

Para a estruturação e desenvolvimento deste artigo, a pesquisa bibliográfica foi utilizada para o levantamento de conhecimento sobre o assunto abordado, utilizando-se autores como Chiavenato, Nascimento e Reginato, Oliveira, Padoveze, Schmidt e Santos, compondo uma revisão integrativa de literatura (TOZONI-REIS, 2009).

Após realizado um estudo bibliográfico, compõe este estudo a metodologia de pesquisa aplicada que, segundo Kauark, Manhães e Medeiros (2010), trata-se de uma pesquisa cujo conhecimento é levado a prática em um ambiente que coincida e tenha aspectos relevantes com o objeto de estudo.

A metodologia utilizada é de natureza quantitativa, mediante a aplicação de um formulário eletrônico contendo um questionário encaminhado a profissionais da área de controladoria via aplicativo *Whatsapp*.

Participaram da pesquisa profissionais da área de controladoria que possuem expertise em funções características da controladoria e alto grau de expansão de atividades, integrantes de uma instituição financeira cooperativa localizada em municípios do estado do Paraná e São Paulo.

De acordo com Martini (2009), esta forma de obtenção de informações deve ser limitada e objetiva, portanto, este conceito foi utilizado para sua elaboração.

O questionário foi desenvolvido levando em consideração seus objetivos de aplicação, funções da controladoria e o perfil do profissional, composto por perguntas fechadas, abertas e de múltiplas escolhas e foi disponibilizado via formulário eletrônico aos participantes no período de 11 a 15 de outubro de 2021, auxiliando desta forma na etapa da compilação de dados para análise e interpretação dos resultados.

4 ANÁLISE E DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS

Sendo o objetivo deste estudo demonstrar as principais funções da controladoria e sua relação com as atribuições do administrador, participaram da coleta de dados nove profissionais que desempenham funções ligadas ao campo de estudo, a controladoria. Os profissionais participantes são colaboradores da superintendência regional de uma instituição financeira cooperativa, compreendendo atualmente vinte e sete municípios nos estados do Paraná e São Paulo.

Identificando-se o grau de formação dos pesquisados, as respostas demonstraram que todos possuem pós-graduação. Tendo em vista a necessidade de conhecimentos teóricos e técnicos de aplicação para o desenvolvimento de atividades dentro da controladoria, foi identificado entre todos os participantes essa característica que, de acordo com Ferreira e Libonati (2011), é algo pertencente ao perfil de um *controller*.

Devido a controladoria ter sua atuação presente em diversos campos de uma organização (SCHMIDT; SANTOS, 2009), além do grau de formação acadêmica dos

participantes da pesquisa, foi levantada a informação acerca da área de formação de cada um, obtendo os seguintes resultados: seis participantes na área de Administração (66,7%); dois na área de Ciências Contábeis (22,2%); um na área de Economia (11,1%), sendo que um dos participantes possui formação em Administração e Ciências Contábeis.

Para atuar na controladoria, o profissional precisa ter como característica uma boa adaptabilidade ao ambiente, interagindo de forma eficiente (NASCIMENTO; REGINATO, 2013). Conforme a experiência no decorrer dos anos dentro da área da controladoria vai sendo adquirida, mais eficiente o desenvolvimento de ações pode se tornar.

Levando essa consideração de interação eficiente, foi perguntado aos participantes qual o tempo de atuação dentro da área de controladoria. Assim, os dados demonstraram que 1 profissional atua há seis anos (11,1%), 2 há quatro anos (22,2%), 1 há três anos (11,1%), 1 há dois anos (11,1%) e 1 já atua há dezessete anos (11,1%) na área de controladoria. Três participantes (33,3%) responderam que não atuam na controladoria, não sabem ou não se aplica, embora participem de atividades desenvolvidas componentes da área de controladoria na instituição em que integram.

A questão posterior ao tempo de atuação referiu-se à perspectiva profissional quanto ao campo que atuam. Os participantes foram questionados se, em suas perspectivas profissionais, o campo de atuação pode ser considerado uma área que fornece um maior controle para a tomada de decisões, com base em informações concretas. Todos os participantes relataram que sim, o campo onde atuam contribuem com o maior controle auxiliando na tomada de decisões com informações relevantes. Conforme Bermudo e Vertamatti (2016), os gestores responsáveis pela tomada de decisões devem ter informações concretas referentes ao andamento das operações da organização.

Na sequência foi questionado aos participantes se, em sua perspectiva profissional, a controladoria é capaz de analisar e demonstrar os resultados de processos organizacionais, identificando possíveis desvios do planejamento estratégico. De igual forma ao questionamento anterior, todos os participantes

concordaram que a controladoria é capaz de analisar e demonstrar estes resultados aos gestores, fornecendo o auxílio necessário para decisões tomadas.

Sendo demonstrado no decorrer da presente pesquisa que a controladoria pode estar presente em diversos campos da organização (SCHMIDT; SANTOS, 2009), a identificação de qual campo costumam desempenhar suas atividades foi realizada. Dos nove participantes, as respostas a seguir foram obtidas:

Cinco profissionais atuam na área financeira (55,6%), três com auditoria interna (33,3%), três em oferecimento de serviços e produtos (33,3%). Na área de contabilidade e recursos humanos, dois profissionais (22,2%) costumam desempenhar suas atividades também. Com apenas uma resposta (11,1%) para cada área, também foram identificadas atividades desenvolvidas no campo de TI, Inovação, Comunicação, Infraestrutura e Orçamentos.

As organizações, mesmo de menor porte, realizam transações comerciais e expansões de seus relacionamentos sociais e operacionais, onde um profissional acaba sendo responsável pelo controle de tais acontecimentos (SCHMIDT; SANTOS, 2009). Os participantes foram questionados se suas atividades profissionais costumam ser realizadas além de seu ambiente de trabalho, onde sete (77,8%) responderem de forma positiva, enquanto dois (22,2%) alegaram que não.

Devido a controladoria se caracterizar por realizar a manutenção dos processos previamente estabelecidos, identificados em divergência ao planejamento estratégico (BERMUDO; VERTAMATTI, 2016; PADOVEZE, 2016), os participantes foram questionados se já presenciaram situações onde os processos organizacionais se desconstruíram com o padrão estabelecido e, com a monitoria exercida, se foi possível reintegrar os processos as estratégias previamente estabelecidas.

Com um retorno de resposta positiva em 88,9%, ou seja, oito de nove participantes, foi possível identificar que a controladoria exercida pela organização que atuam é eficiente, sendo capaz de encontrar desvios de planejamento e, por meio dessa monitoria e controle constante, os processos organizacionais foram retomados para dentro do estabelecido previamente pelas estratégias organizacionais.

Por existirem competências teóricas, técnicas e interpessoais componentes do perfil de um *controller*, o questionário contou com uma questão aberta referente a

quais competências, com base na experiência profissional de cada participante, são necessárias para atuar no campo da controladoria.

O conhecimento abrangente do ramo de atuação, dos processos definidos pela instituição, capacidade de conhecer e aprendizado diário, junto a cursos que remetem a formação de um bom administrador de gestão e finanças, respostas estas obtidas, demonstram que os participantes tem ciência de que o aprendizado constante de forma teórica e prática para um profissional da área é de suma importância.

Para Souza, Wanderley e Horton (2020), o perfil profissional de um *controller* detém o conhecimento sobre o que a organização representa e o desenvolvimento de atividades necessárias, além de competências que interagem com o ambiente e comunicação interpessoal. As demais respostas obtidas com os participantes foram: disciplina e maturidade; comunicação e visão globalizados; ética e moral com a qualificação profissional; ser analítico, disciplinado e organizado; possuir um raciocínio lógico, analítico e agilidade na tomada de decisões.

Encerrando o questionário, foi solicitado que, de forma resumida e em palavras pessoais, os participantes informassem alguns pontos de atividades que desenvolvem dentro da área de controladoria. As respostas foram: validação de procedimentos, análise de possíveis fraudes, apoio no desenvolvimento de controles; desenvolver a área de negócios; identificação de possíveis fragilidades para adequação dos processos; responsabilidade social; ajuste de processos, acompanhamento de relatórios; operações administrativas que funcionam como motor da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral demonstrar as principais funções da controladoria e sua relação com as atribuições do administrador, abordando: (1) as áreas de atuação da controladoria; (2) quem é o profissional que atua nesse campo; e (3) traçar o perfil desse profissional junto às atribuições de um administrador e sua relação com o *controller*.

Inicialmente, a pesquisa bibliográfica buscou contextualizar o surgimento da controladoria e, posteriormente, relatar do que se trata a controladoria, trazendo

conceitos com base em livros e artigos, demonstrando que a controladoria é um campo de atuação dentro das organizações responsáveis por manterem a monitoração e controle de atividades desempenhadas pela organização.

Dessa forma, a controladoria é capaz de auxiliar o gestor responsável durante a tomada de decisões, identificando inconsistências de processos divergentes do planejamento estratégico, efetuando a correção em tempo.

O referencial teórico que serviu como base para elaboração de questionário foi estruturado por etapas. Inicialmente, foi contextualizado de forma breve o surgimento da controladoria e na sequência a conceituação que se trata a controladoria, abordando suas atribuições.

Após a pesquisa realizada sobre o que é a controladoria, foi trazido um conjunto de características que compõem o perfil de um *controller* e divisão organizacional de atuação desse profissional. Por último, as atribuições de um administrador e sua relação com um *controller* encerraram a pesquisa bibliográfica.

O estudo utilizou-se de uma metodologia aplicada, sendo o presente estudo levado ao contexto prático de uma organização. Buscando confrontar os conhecimentos pesquisados de forma bibliográfica, foi elaborado um questionário contendo oito questões fechadas e duas abertas, sendo analisadas as respostas obtidas de forma qualitativa e quantitativa.

Os participantes que contribuíram para o desenvolvimento da aplicação da pesquisa são profissionais que atuam em atividades de controladoria em uma superintendência regional de uma instituição financeira cooperativa. Ao todo, a pesquisa contou com nove participantes pós-graduados atuando em determinadas áreas, detalhadas no tópico análise e demonstração dos resultados.

Após a análise e demonstração de resultados das informações coletadas, foi possível identificar que as atividades desempenhadas, áreas de atuação, relevância da área e atividades relacionadas a controladoria estão em concordância com os conceitos abordados no desenvolvimento do presente estudo.

Os profissionais atuantes dessa área desempenham atividades que fornecem suporte aos gestores durante a tomada de decisão, identificam possíveis falhas e

elaboram resoluções, readequando os processos organizacionais de acordo com o planejamento estratégico pré-definido pela organização.

A pesquisa demonstrou que a controladoria é a área de uma organização responsável por manter o controle de atividades, nos diferentes níveis existentes (operacional, tático e estratégico), contribuindo para o correto desenvolvimento das organizações com base em sua missão, princípios e planejamento.

O presente estudo apresentou informações relevantes que demonstram a importância da controladoria, como também dos profissionais que atuam nesse campo. Assim, traçando-se as características comuns entre os participantes, este estudo também demonstrou o perfil de competências que são necessárias para ser um profissional da área de controladoria capaz de contribuir com o desenvolvimento da organização em que atua.

REFERÊNCIAS

BERMUDO, Vera; VERTAMATTI, Roberto. **Controladoria Estratégica e seus Desdobramentos Comportamentais: a SOX como apoio à geração de valor organizacional**. São Paulo, SP: Atlas, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 5. e.d. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração geral**. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

FERRARI, Mara Juliana. *et al.* **O perfil do controller sob a ótica do mercado de trabalho brasileiro**. Ric – Revista de Informação Contábil. v. 7. n. 3, p. 25-50, 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufpe.br/revistas/ricontabeis/article/view/7990>>. Acesso em: 26 ago. 2021.

FERREIRA, José Antônio Stark; PORTELLA, Georgiana Alexandre. **Controladoria: conceitos e aplicações**. 1 e.d. São Paulo, SP: Saint Paul, 2015.

FERREIRA; Celma Duque; LIBONATI, Jeronymo José. **O perfil profissional do Controller e as funções de Controladoria: um estudo da atual necessidade do mercado de trabalho**. 2011. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2011. Disponível em: <<https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/5023>>. Acesso em: 13 ago. 2021.

KAUARK, Fabiana; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da Pesquisa:** guia prático. Itabuna, BA: Via Litterarum, 2010.

MARTINI, Ulisses Gabriel. **Apostila de técnicas de pesquisa.** Chapecó, SC: Portal da Metodologia, 2009.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria:** Instrumento de apoio ao processo decisório. 2 e.d. São Paulo, SP: Atlas, 2015.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria:** um enfoque na eficácia organizacional. 3. e.d. São Paulo, SP: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, Djalma De Pinho Reboucas De. **Teoria Geral da Administração:** uma abordagem prática. 3. e.d. São Paulo, SP: Atlas, 2012.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica Aplicada:** conceitos, estrutura e sistema de informações. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2016.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos. **Fundamentos de Controladoria.** 1. ed. v. 17. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

SOUZA, Gustavo Henrique Costa; WANDERLEY, Cláudio de Araújo; HORTON, Kate. **Perfis dos Controllers:** Autonomia e Envolvimento dos Profissionais de Controladoria. *Advances in Scientific and Applied Accounting.* v. 1. n. 1, p. 003-022, 2020. Disponível em: < <https://asaa.anpcont.org.br/index.php/asaa/article/view/689>>. Acesso em: 13 ago. 2021.

TOZONI-REIS, Marília Freitas De Campos. **Metodologia da Pesquisa.** 2. e.d. Curitiba, PR: IESDE Brasil S.A, 2009.

Recebido em: 11/03/2023.

Aprovado em: 30/03/2023.