

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**KAROLINY ALEXANDRE**

**FUNÇÕES DA CONTROLADORIA: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS  
GESTORES E DO *CONTROLLER* EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA**

**FLORIANÓPOLIS  
2015**

KAROLINY ALEXANDRE

**FUNÇÕES DA CONTROLADORIA: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS GESTORES E DO *CONTROLLER* EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis, do Centro Socioeconômico, da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Rogério João Lunkes, Dr.

**FLORIANÓPOLIS  
2015**

**KAROLINY ALEXANDRE**

**FUNÇÕES DA CONTROLADORIA: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS GESTORES E DO *CONTROLLER* EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA.**

Esta monografia foi apresentada como TCC, no curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, à banca examinadora constituída pelo professor orientador e membros abaixo mencionados.

**Florianópolis, SC, 06 de novembro de 2015.**

---

**Professor Marcelo Haendchen Dutra, Dr.**  
Coordenador de TCC do Departamento de Ciências Contábeis

Professores que compuseram a banca examinadora:

---

**Professor Rogério João Lunkes, Dr.**  
Orientador

---

**Valdirene Gasparetto, Dr.**  
Membro

---

**Luiza Santangelo Reis, Mestre.**  
Membro

Dedico este trabalho aos grandes amores da  
minha vida:  
Minha mãe; meu pai;  
E meu amado avô.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pelo dom da vida e por nossas escolhas e desejos sempre se coincidirem. Sou uma pessoa muito abençoada e devo isto a ele.

Agradeço aos meus pais, parte dessa conquista é deles! À minha mãe, Rosana Alexandre, por não ter deixado eu desistir quando as coisas ficaram difíceis e por todos os seus ensinamentos de amor. Ao meu pai, Pedro Paulo Pereira, por ser um exemplo de integridade, por nunca ter deixado faltar nada que me fosse essencial e por ter contribuído para minha escolha no momento do vestibular.

Ao meu avô, Miro, por ser orgulhar de mim de uma forma que talvez eu nem seja merecedora e por ser meu maior exemplo de superação. Obrigada por suas orações, amor e incentivos durante toda a minha vida.

Agradeço a minha irmã, Ariany Pereira, pela compreensão e incentivo nos momentos difíceis e por todo o seu apoio.

Obrigada ao meu namorado e melhor amigo, Lucas Schlichting, por sua paciência, dedicação e cooperação durante todo o tempo em que estamos juntos, por incentivar todas as vezes que me sentia desmotivada, por ser tão preocupado e interessado para com as minhas escolhas.

Obrigada especialmente, ao meu orientador, Dr. Rogério João Lunkes, pelas imensas contribuições durante esse trabalho, por ter acreditado que seria possível e por toda sua paciência.

Agradeço também, a todos os diretores e gerentes da empresa participante da pesquisa, em especial a *Controller*, por sua disponibilidade e atenção. Muito obrigada pela participação de cada um e por permitirem a conclusão deste trabalho.

Agradeço a minha amada amiga, Tayse Gomes, por toda sua ajuda durante a graduação, por dividir e entender todas as minhas frustrações. Obrigada por ter sido tão presente, tão querida, não tenho palavras para dizer o que sua amizade significa para mim, és minha irmã de alma.

Agradeço também a amiga querida, Jovi Ronsani, e seu pequeno anjo, Valentina, por serem essenciais nos momentos em que precisei, obrigada por entender minha ausência durante esta trajetória. Obrigada também, a minha amiga, Gabrieli Martins, por ter dividido comigo momentos importantes (principalmente pela felicidade e pela ligação para dizer que meu nome estava na lista dos aprovados) e

por saber e entender exatamente o que eu passava durante as fases do curso, meus sinceros agradecimentos.

A todos que tive e tenho o prazer de partilhar dos conhecimentos adquiridos no decorrer do curso, principalmente aos meus colegas de trabalho, cada um contribuiu para que esse dia chegasse.

Por fim, agradeço aqueles que durante esses quatro anos e meio, contribuíram direta e indiretamente para meu crescimento como pessoa e como profissional, que acreditaram e torceram por mim nessa trajetória.

“Se você não está cometendo erros, você  
não está assumindo riscos, e isso  
significa que você não está indo a lugar  
algum.”  
(John W. Holt Jr.)

ALEXANDRE, Karoliny. FUNÇÕES DA CONTROLADORIA: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS GESTORES E CONTROLLER EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA. 2015. 51 Páginas. Trabalho de conclusão de curso (Monografia). Ciências Contábeis. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

## RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso tem por objetivo verificar a percepção atual e futura dos gestores e dos próprios profissionais da controladoria sobre as funções exercidas na controladoria de uma empresa de tecnologia. Para responder ao objetivo de pesquisa buscou-se na literatura, subsídios para construir um questionário composto por três partes, sendo a primeira voltada a identificar as funções desempenhadas pela área, e as demais, para captar as percepções dos gestores sobre os papéis exercidos e desejados da controladoria. Dentre os principais achados destaca-se que o *controller* desempenha funções mais próximas das do “parceiro de negócios”, participando de forma proativa do processo de tomada de decisão e gestão da empresa. Já o analista de controladoria concentra suas atividades na categoria do “contador de feijão”, desempenhando atividades mais operacionais, apesar do constante contato com os gestores. Nas percepções dos gestores, os mesmos percebem o *controller* como um analista de dados, que presta informações e relatórios financeiros para a gestão. Quanto aos papéis que os gestores gostariam que o *controller* abrangesse destaca-se que os mesmos gostariam que ele trabalhasse com a fiscalização e controle dos cortes e gastos exigidos pela alta administração, o que não é visto hoje na empresa. De maneira geral, os papéis desempenhados atualmente dentro da organização estão acima das expectativas dos gestores.

**Palavras-chave: Controladoria, Controller, Funções, Tecnologia.**

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organograma da Empresa.....	19
---------------------------------------	----

## LISTA DE TABELAS E QUADROS

Quadro 1 : Funções da Controladoria por Categoria .....	24
Quadro 2 : Definição de <i>Controller</i> .....	26
Quadro 3 : Tipos de Papéis Exercidos Pela Controladoria.....	27
Tabela 1 : Grau de Atuação da Controladoria nas Funções .....	30
Tabela 2: Resultado dos Papéis Percebidos Pelos Gestores .....	32
Tabela 3: Resultado sobre a Percepção dos Gestores sobre a Controladoria.....	36

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 : Papéis Percebidos Atualmente na Empresa .....	33
Gráfico 2 : Papéis que os Gestores Gostariam que a Controladoria Abrangesse .....	34
Gráfico 3: Papéis Do <i>Controller</i> , Desempenhados e Desejados, Sob a Percepção dos Gestores .....	35

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
1.2 TEMA E PROBLEMA.....	14
1.3 OBJETIVOS .....	15
<b>1.3.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>15</b>
<b>1.3.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>15</b>
1.4 JUSTIFICATIVA.....	16
1.5 METODOLOGIA.....	17
<b>1.5.1 Enquadramento metodológico</b> .....	<b>17</b>
<b>1.5.2 Procedimentos para elaboração dos questionários</b> .....	<b>18</b>
<b>1.5.3 Características da Empresa e dos Entrevistados</b> .....	<b>19</b>
1.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	20
1.7 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA .....	21
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>22</b>
2.1 FUNÇÕES DA CONTROLADORIA.....	22
<b>2.1.1 Funções da Controladoria por Categoria</b> .....	<b>24</b>
2.2 PAPEIS DA CONTROLADORIA/CONTROLLER .....	27
2.3 O CONTROLLER .....	25
<b>3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>29</b>
3.1 PERCEPÇÃO DO CONTROLLER SOBRE AS FUNÇÕES DA CONTROLADORIA.....	29
3.2 PERCEPÇÃO DOS GESTORES QUANTO AOS PAPÉIS DO CONTROLLER...	32
3.3 PERCEPÇÃO DOS GESTORES QUANTO AOS PAPÉIS DO CONTROLLER...	36
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>38</b>
4.1 CONCLUSÕES.....	38
4.2 RECOMENDAÇÕES.....	39
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>41</b>
<b>APÊNDICE A - Questionário Aplicado ao Controller e Analista de Controladoria</b> .....	<b>45</b>
<b>APÊNDICE B - Questionário Aplicado aos Gestores</b> .....	<b>48</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A controladoria evoluiu sem ter suas funções e conceitos bem definidos, possivelmente por ter origem prática. Com o aumento da complexidade e dinâmica dos negócios, a busca por informações que auxiliem no processo de tomada de decisões ganhou destaque. Desta forma, as organizações passaram a buscar profissionais capacitados para auxiliar na geração de informações, bem como no processo de gestão (FERRARI et al., 2013; LUNKES et al., 2010; LUNKES et al., 2013). Deste modo, Schnorrenberger et. al. (2007) sustentam que a controladoria vem se especializando no apoio à decisão, com a função de transformar a informação, visando facilitar a tomada de decisões das demais áreas.

Porém, ainda não há consenso sobre amplitude de atuação da controladoria. Há divergências na literatura sobre quais seriam seus papéis e funções. Dependendo do contexto em que está inserida e os conhecimentos reunidos na área, tais funções podem estender-se desde as áreas operacionais até as estratégicas, apresentando enfoques diversos (Lunkes e Schnorrenberger, 2009).

Segundo Beuren (2000), o suporte a informação no processo de gestão pode ser considerado função básica da controladoria. A área auxilia as organizações a melhorar o desempenho, já que sinaliza os aspectos importantes de suas atividades, bem como a previsão e resolução de problemas (Meller et al., 2014). Sendo assim, verifica-se a importância de um profissional que desenvolva funções mais específicas. No Brasil e no mundo, tal profissional usualmente denominado de *Controller*.

Para Roehl-Anderson e Bragg (1996, *apud* LUNKES, GASPARETTO, SCHNORRENBARGER, 2010), o *controller* é o executivo da empresa que orienta na direção, controle e proteção do negócio como um todo, sendo mais que o principal responsável pela contabilidade. Metaforicamente, pode-se dizer que ele não é o comandante do navio, tarefa do principal executivo (CEO), mas pode ser equiparado ao navegador, que mantém controle sobre os “instrumentos de navegação”. Deve manter o comandante informado sobre a distância navegada, a velocidade imprimida, resistências encontradas, variações de curso, recifes perigosos e onde os painéis de navegação indicam que o CEO deve encontrar e alcançar o próximo porto em segurança.

De acordo com Lunkes e Schnorrenberger (2009), o *controller* pode desempenhar diversas atividades a depender de cada organização. Weber (2011) explica que fazem parte dessas atividades tanto o fornecimento de informações para os gestores, quanto a participação com voz mais ativa nos processos decisórios, envolvendo-se diretamente na gestão da empresa. Para Kanitz (1976), a função principal do *controller* seria dirigir e implantar os sistemas de informação, motivação, coordenação, avaliação, acompanhamento e planejamento.

Para atender a estas diferentes demandas, este profissional deve ter conhecimento sobre as áreas coordenadas e, principalmente, suas inter-relações, conforme afirma Küpper (2005). Para Heckert e Willson (1963), o *controller* deve possuir visão econômica na função de assessorar os outros gestores em qualquer área. Sendo assim, ele deve estudar os métodos a serem utilizados no desempenho das tarefas das áreas, sugerir alterações que otimizem o resultado e suprir o gestor com informações necessárias para este objetivo.

## 1.1 TEMA E PROBLEMA

Na busca de determinar as funções da controladoria, onde atua o *controller*, Schmidt e Santos (2009) afirmam que determinar essas funções, em virtude de várias atividades que são desempenhadas, é uma tarefa árdua. Isso leva em consideração, ainda, diversos outros fatores, como o tamanho da organização, sua forma constitutiva entre outros que interferem nas funções da controladoria. Da mesma forma, as atividades dos *controllers* podem ser variadas.

Schmidt e Santos (2009, p. 57) contribuem ainda, que as funções do *controller* “estavam limitadas ao processamento de transações e geração de relatórios financeiros, porém, com o avanço da complexidade transacional, suas atividades exigem muito mais habilidades gerenciais e profundo conhecimento dos diversos setores que necessitam de informações e controles”.

Conforme afirma Weber (2011), os controladores estão migrando de “contadores de feijão” para “parceiro de negócios”. Da mesma forma, Lunkes et al. (2009) explicam que o *controller* deixou de ser apenas um compilador de dados e

passou a ser um gestor da informação, responsável pelo alinhamento estratégico das organizações.

Desta forma, verifica-se a necessidade de um profissional habilitado e que desenvolva atividades mais voltadas para a área estratégica da empresa, interagindo com todas as áreas da organização. O controller precisa conhecer profundamente o cenário de valores em que a empresa se encontra, para que tenha capacidade de gerar informações para os gestores da organização, para que desta forma, participe do processo de tomada de decisão, indiretamente ou diretamente (SCHMIDT; SANTOS, 2009).

Diante do exposto, surge a seguinte pergunta de pesquisa: qual a percepção dos gestores sobre os papéis atuais e desejados do controller e da própria área de controladoria numa empresa de tecnologia?

## 1.2 OBJETIVOS

Para esclarecer o problema de pesquisa, estabeleceu-se o objetivo geral e os objetivos específicos.

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo do estudo é verificar qual a percepção dos gestores sobre os papéis atuais e desejados do *controller* e da própria área de controladoria numa empresa de tecnologia.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral, a pesquisa tem os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar as funções da controladoria na literatura;
- b) Apresentar os tipos de papéis exercidos pela área estudada; de acordo com os papéis identificados na literatura;
- c) Verificar o grau de atuação do *controller* e do analista de controladoria nas funções do “Contador de Feijão” e do “Parceiro de Negócios”;
- d) Analisar a percepção dos gestores quanto aos papéis do *controller*.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A pesquisa traz informações sobre a área de controladoria, e busca identificar as funções que são desempenhadas pelos profissionais da área, buscando traçar um elo entre a literatura e a prática.

O estudo permite verificar se as atuais funções exercidas pela controladoria correspondem as expectativas e necessidades dos gestores, e conhecer a percepção dos mesmos com relação aos seus papéis. Por outro lado, proporciona também aos gerentes das demais áreas, bem como os próprios diretores, melhor conhecimento das funções exercidas pela controladoria e da importância da mesma no processo de tomada de decisão.

Pesquisas neste escopo podem contribuir para a compreensão das funções da controladoria usualmente utilizadas pelas organizações, bem como, quais são as necessidades dos gestores. Na visão acadêmica, este trabalho permite ampliar a compreensão acerca das funções da controladoria. Já na visão profissional, as empresas poderão verificar em que estágio de desenvolvimento encontra-se a controladoria da organização.

Sendo assim, esta pesquisa colabora nos contextos da investigação científica, da vivência profissional e da sociedade como um todo.

## 1.4 METODOLOGIA

A metodologia foi estruturada em três tópicos, enquadramento metodológico, procedimentos para elaboração dos questionários e características da empresa e dos respondentes.

### 1.4.1 Enquadramento Metodológico

Conforme explica Beuren *et al.* (2009), as pesquisas relacionadas à contabilidade podem ser agrupadas em três direcionadores: quanto aos seus objetivos, quanto à abordagem e quanto aos procedimentos de pesquisa.

No que se refere aos objetivos, essa pesquisa classifica-se como descritiva. Segundo Andrade (2002), o seu foco é observar os fatos, registrá-los, analisá-los e interpretá-los sem ter os dados manipulados pelo pesquisador.

Raupp e Beuren (2006, p. 81) contribuem que “a pesquisa descritiva configura-se como um estudo intermediário entre a pesquisa exploratória e a explicativa, ou seja, não é tão preliminar quanto a primeira, nem tão aprofundada como a segunda”.

Quanto à abordagem, a pesquisa pode ser enquadrada como qualitativa. De acordo com Beuren *et al.* (2009, p. 92), “na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado”. A abordagem qualitativa visa destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo”. Este estudo não utiliza-se de instrumentos estatísticos na obtenção e análise dos resultados, configurando-se, portanto, em um estudo qualitativo.

Por fim, quanto aos procedimentos, esta pesquisa utilizou primeiramente o levantamento e, posteriormente, pesquisa bibliográfica. De acordo com Gil (1991, p.76), os estudos que se utilizam do levantamento

se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados.

Esta pesquisa enquadra-se também como bibliográfica pois, conforme Raupp et al. (2009), o material utilizado como base, abrange todo o referencial teórico já publicado no que se refere ao tema de estudo. A pesquisa bibliográfica foi utilizada no estudo por meio do uso de livros, artigos, monografias e dissertações.

#### **1.4.2 Procedimentos para Elaboração dos Questionários**

Para responder ao problema de pesquisa aplicou-se dois tipos de questionário, por meio de e-mails e com intervenção pessoal de maio a junho de 2015.

Os questionários foram elaborados com base no modelo proposto apresentado na Tabela 1 e 2 da fundamentação teórica. Os questionários iniciavam-se com perguntas de cunho geral, como idade, sexo, grau e área de formação, função na organização, tempo de experiência e tempo de atuação na empresa, com o objetivo de classificar e identificar os respondentes.

O primeiro questionário foi direcionado aos gestores da empresa, com questões de múltipla escolha sobre como os mesmos veem ou percebem os papéis exercidos atualmente pelo *controller* e qual papel gostariam que ele abrangesse, com base na tabela 2 apresentado na fundamentação teórica. Por fim, pediu-se que indicassem sua visão geral sobre determinados itens. Com isto foi possível verificar como os gestores percebem a controladoria e quais papéis gostariam que o *controller* abrangesse.

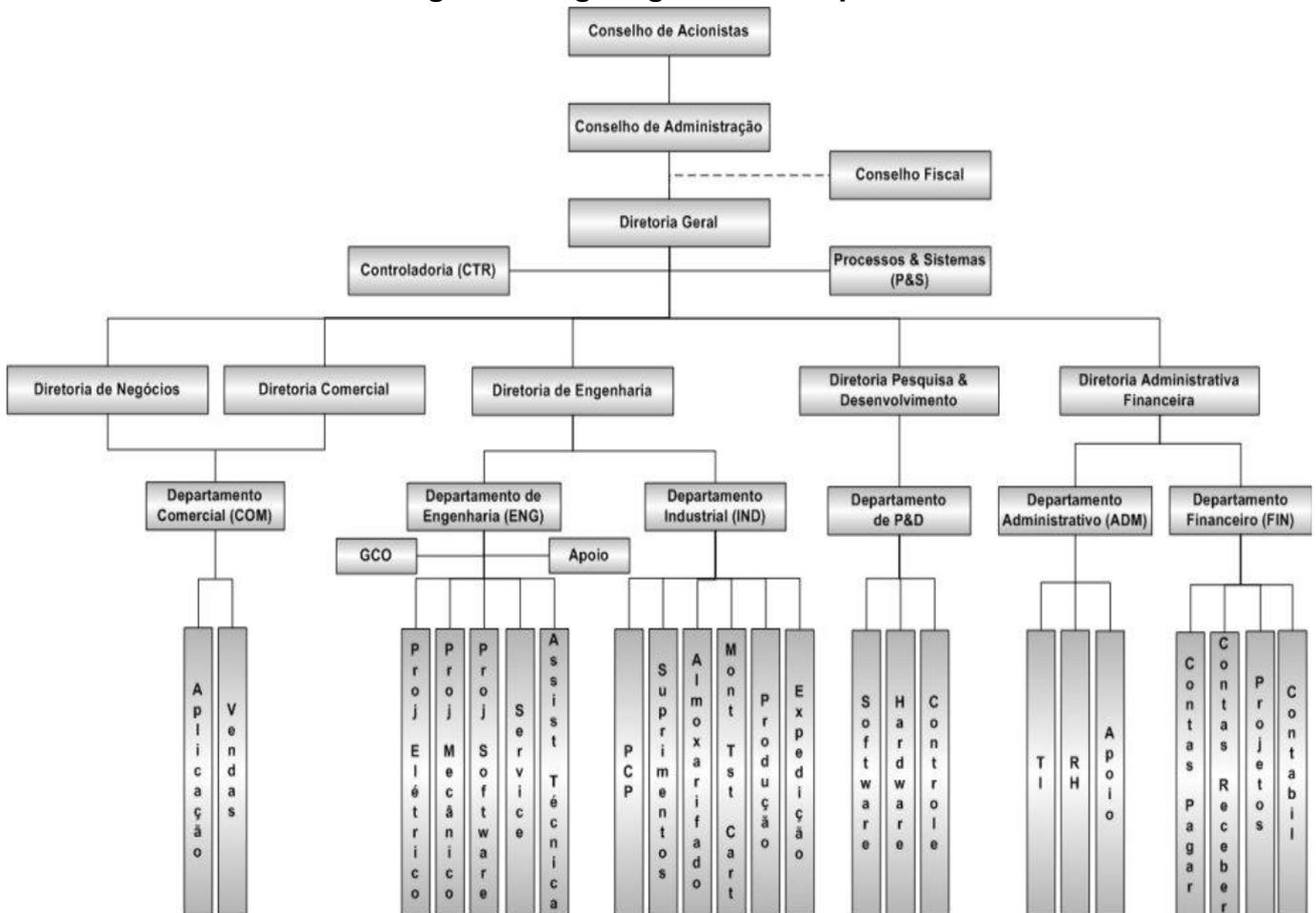
O segundo questionário foi aplicado ao *controller* da empresa e ao analista de controladoria, com um conjunto de funções, utilizando a escala Likert (onde 1 não atua e 5 atua de forma proativa). Seguindo o modelo proposto para as funções da controladoria observadas na revisão teórica, buscou-se identificar se o *controller* e o analista de controladoria exercem funções relacionadas ao “contador de feijão” ou “parceiro de negócios”.

### 1.4.3 Características da Empresa e dos Entrevistados

A empresa objeto do estudo é uma organização de médio porte na área de fornecimento de sistemas e soluções para o controle da geração de energia, na região de Florianópolis - Santa Catarina (Brasil). Há 27 anos no mercado, possui tecnologia própria e subsidiárias no Canadá e na Suíça.

Na figura 1, apresenta-se o organograma da empresa. A controladoria é subordinada à diretoria geral, respondendo diretamente ao CEO. Este modelo de organograma representa a controladoria como órgão *staff*. Borinelli (2006, p. 213) afirma que "os órgãos *Staff* apenas oferecem subsídios para que se tomem decisões, sem participar delas." Esta estrutura organizacional demonstra a ligação do *controller* à alta administração definindo sua atuação e importância, pois ocupa a posição de assessor, subsidiando o processo de tomada de decisão, sem atuar diretamente (Machado, 2008).

**Figura 1: Organograma da Empresa**



Fonte: Dados da Empresa (2015).

A empresa conta com quatro diretores, mestres em engenharia com idades entre sessenta e sessenta e quatro anos, todos do sexo masculino, com experiência de trinta e sete a quarenta anos na área em que atuam. Dentre eles, três responderam o questionário direcionado aos gestores. A diretoria de negócios é junta da diretoria comercial, ambas administradas por um diretor.

Possui ainda, seis gerentes que apresentam interação com a área de controladoria/*controller*. Destes, cinco responderam ao questionário aplicado aos gestores. Dentre eles, três são formados em engenharia e desempenham funções de Gerente Comercial, de Processos e Sistemas e de P&D, e dois em administração, ocupando os cargos de Gerente de Gestão de Pessoas e Administrativo Financeiro. Todos encontram-se na faixa etária de vinte e seis a quarenta e dois. Dos respondentes quatro possui especialização – MBA, com experiência na área em que atuam de sete a dezesseis anos. Quanto ao sexo, três são masculinos e dois femininos.

Dos dez gestores compõem a organização, apenas dois não participaram da pesquisa.

O segundo questionário foi aplicado ao *controller*, que possui título de mestre e graduação em Ciências Contábeis, na faixa etária de quarenta anos e de sexo feminino. Possui dez anos de experiência na área e seis anos de atuação na organização como *controller*. Dentro da empresa, a mesma também é a responsável pela contabilidade.

Também foi aplicado o mesmo questionário ao analista de controladoria, de sexo masculino e faixa etária de vinte e cinco anos. Possui graduação em Ciências Contábeis e atua na área há um ano e oito meses, mesmo tempo em que desempenha suas funções na organização e no cargo de analista de controladoria.

## 1.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A presente pesquisa é limitada ao estudo sobre a controladoria em uma empresa de tecnologia na cidade de Florianópolis, sendo os dados da amostra colhidos no período de maio a junho de 2015.

Dentre as limitações do estudo destacam-se o fato de ter sido desenvolvido numa única empresa o que faz com que as conclusões se restrinjam a ela. Além disso, os poucos estudos realizados sob esta perspectiva, também limitam o cotejamento dos resultados, o que poderia robustecer o estudo e contribuir para a construção de uma percepção ampliada deste tema.

Como nem todos os gestores responderam os questionários aplicados, as conclusões limitam-se aos resultados obtidos por meio da resposta dos participantes.

Portanto, os resultados obtidos estão limitados à empresa estudada e que sendo assim, não se pretende esgotar o assunto.

## 1.7 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA

O estudo está organizado em quatro capítulos. O primeiro refere-se à introdução, que compreende as seguintes seções: considerações iniciais acerca do objeto de estudo, tema e problema da pesquisa, objetivos geral e específicos, justificativa da escolha do tema, metodologia aplicada, limitações da pesquisa e organização do estudo.

O segundo capítulo é o da Fundamentação Teórica, visando apresentar embasamento teórico acerca da controladoria. Este capítulo aborda seções sobre as funções da controladoria, funções da controladoria por categoria, definições sobre o *controller* e os tipos de papéis exercidos pela área e respectivos profissionais.

O terceiro capítulo do estudo consiste na apresentação e análise dos resultados obtidos por meio da aplicação dos questionários. Este capítulo aborda as seguintes seções: Percepção do *controller* e do analista de Controladoria sobre as funções da controladoria, Percepção dos gestores quanto aos papéis do *controller/controladoria* e Visão geral dos gestores sobre a controladoria.

Por fim, o último capítulo apresenta as conclusões referentes à pesquisa e sugestões para trabalhos futuros.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo é destinado a abordar, de acordo com a literatura, os assuntos relacionados com o objetivo deste estudo.

### 2.1 FUNÇÕES DA CONTROLADORIA

A controladoria é responsável por implantar e desenvolver instrumentos gerenciais que alinhem as decisões e os melhores resultados possíveis para a organização (BEZERRA E BOFF, 2009). Esta área do conhecimento, como todas as outras, possui funções. Na busca de determinar as funções da controladoria, onde atua o controller, Schmidt e Santos (2009) afirmam que em virtude de várias atividades que são desempenhadas, é uma tarefa árdua. Isso leva em consideração, ainda, diversos outros fatores, como o tamanho da organização, sua forma constitutiva, entre outros que interferem nas funções da controladoria. Da mesma forma, as atividades dos *controllers* podem ser variadas.

Na literatura alguns autores apontam como funções primordiais o planejamento, organização, direção e controle (LUNKES et. al., 2009), que podem ser definidas como:

- a) Planejamento: determinação de um plano de ação que forneça uma base estimativa do grau de sucesso provável, para que os objetivos sejam alcançados.
- b) Organização: na execução dos planos é importante ter uma estrutura que defina o tipo de organização requerido para o sucesso dessa execução.
- c) Direção: coordenar as tarefas, com autoridade, poder, responsabilidade e lealdade.
- d) Controle: Função que mede o desempenho em relação a resultados esperados, com correção, quando esta for necessária.

De acordo com Lunkes, Schnorrenberger e Da Rosa (2013), o Controller's Institute of América foi o primeiro órgão oficial a selecionar as funções da controladoria, em 1946, intitulado como *The Place of the Controller's Office*.

Originalmente a publicação possuía 17 funções, que mais tarde foram segregadas em seis grupos. No ano de 1962, devido a mudança do nome para Controller's Institute of América for Financial Executives Institute (FEI), sintetizou-se em 7 as funções básicas da controladoria, separando-as das atividades do tesoureiro.

Almeida et. al. (2010) destacam como principais funções da controladoria: subsidiar o processo decisório, apoiar a avaliação de desempenho, apoiar a avaliação de resultado, gerir os sistemas de informações e atender ao agente de mercado. Assim, a controladoria deve estar atenta tanto aos processos internos da entidade quanto aos agentes externos que influenciam em diversos aspectos o bom desempenho da organização.

A controladoria participa no processo de gestão empresarial na medida em que auxilia na tomada de decisões, dando suporte e apoio por meio de um sistema de informações eficiente e coeso pelos gestores, buscando sempre a maximização do resultado da organização (MOURA E BEUREN, 2003).

Em um estudo realizado por Lunkes, Schnorrenberger e Rosa (2013), verificou-se que as principais funções exercidas por profissionais de controladoria no Brasil são: contábil, controle, administração de impostos, planejamento, elaboração de relatórios e interpretação, controles internos, sistemas de informação, auditoria, custos e orçamento.

Em outra pesquisa, Lunkes et. al. (2010) descreveram as funções baseadas em obras de manuais de referências dos Estados Unidos, Alemanha e Brasil. Constataram que, no Brasil, todos os autores estudados, acreditam que o planejamento é a função mais relevante na controladoria. Já nos Estados Unidos e na Alemanha, esta é a opinião de 80% dos autores. A função de controle, na Alemanha, é considerada fundamental por 100% das obras. Já no Brasil e Estados Unidos, esta função é considerada importante por 80% e 70% dos pesquisadores, respectivamente. Por outro lado, as funções com menor destaque e relevância na controladoria, dentre as obras pesquisadas, apresentou-se os controles internos, com 3%, sistemas de informações e auditoria interna.

O estudo chegou à conclusão que a controladoria na Alemanha possui um perfil mais próximo da gestão estratégica, com foco no planejamento, sistema de informações, controle, gestão de pessoas e organizacional, uma visão voltada aos aspectos estratégicos da empresa. Isso se deve, principalmente, ao fato de que o controller e o contador nas organizações não são a mesma pessoa. Diferente dos

Estados Unidos e Brasil, onde o papel de contador e controller não raras vezes, são exercidos pela mesma pessoa. Diante disto, no Brasil e Estados Unidos, as funções são sintetizadas na gestão operacional.

### 2.1.1 Funções da Controladoria por Categoria

Com base no referencial teórico e estudos empíricos, conforme Weber (2011) e Lunkes et al. (2009), apresentou-se o enquadramento das funções da controladoria em duas categorias. Uma contempla as funções do “contador de feijão” e a outra, as que tem um perfil mais de “parceiro de negócios”, conforme Quadro 1.

**Quadro 1 : Funções da Controladoria por Categoria**

<b>Contador de Feijão</b>	<b>Parceiro de Negócios</b>
Sistema Contábil	Coordenação do Desenvolvimento do Planejamento Estratégico
Gerenciamento dos Tributos	Coordenação da Implementação do Planejamento Estratégico
Planejamento e Elaboração do Orçamento	Gerenciamento do Conteúdo da Informação
Execução do Orçamento	Controle Estratégico
Controle do Orçamento	Proposição de Novos Investimentos
Fornecimento de Informações aos Gestores	Sistemas de Incentivo/Motivação
Avaliação de Propostas de Investimento	Alinhamento dos Objetivos e Metas
Controle/Controle Interno	Avaliação não Financeira
Auditoria	Sistemas de Informações.
Sistema de Custos	
Avaliação Financeira	

**Fonte: Dados da Pesquisa**

As funções elencadas no grupo do “contador de feijão” são as funções básicas como elaboração de relatórios e demonstrativos, controle dos custos, elaboração das demonstrações - DRE, balanço, orçamento - interpretação da legislação vigente, validação e inclusão de dados no sistema, ou seja, a parte mais operacional.

No grupo de “parceiro de negócios”, estão elencadas as funções mais próximas a tomada de decisões na empresa, com postura proativa e visão estratégica. Dentre

as funções desse grupo destacam-se o gerenciamento do sistema de informações, coordenação da elaboração do plano estratégico, gestão de equipes etc.

## 2.2 O CONTROLLER

O *controller* é o profissional que exerce as funções da controladoria, quem presta apoio ao processo de gestão, as quais variam de acordo com cada organização. Mosimann e Fisch (1999) afirmam que este profissional, após o presidente, deve ser o gestor com a visão mais generalista da organização, ou seja, deve conhecer todos os processos dentro da empresa. Corroborando com essa afirmativa, Martin (2002), explica que o *controller* deve ter a capacidade de entender profundamente a empresa e seu ramo de negócio, deve além disso, manejar e criticar métodos, instrumentos de pesquisa e análise.

Conforme Oliveira, Perez Jr. e Silva (2009, p.13):

Em decorrência das profundas mudanças que estão ocorrendo nos processos e nas técnicas gerenciais e administrativas, as exigências para o exercício do cargo de controller tornaram-se complexas e desafiadoras. Não há mais espaço para o profissional do passado, contente apenas em cumprir satisfatoriamente as tarefas rotineiras.

O *controller* pode atuar de duas diferentes formas, de acordo com Crepaldi (2004), a primeira seria como um “contador geral” atuando na organização como órgão de linha e respondendo diretamente ao diretor financeiro, responsabilizando-se pelas informações geradas nos outros setores que lhe são subordinados. A segunda forma de atuação do controller, e a mais correta, como defende Crepaldi (2004), seria atuando nas estruturas organizacionais como órgão *staff*, respondendo diretamente à alta administração, “filtrando” as informações geradas por outros departamentos da empresa e dando suporte ao processo decisório.

Nakagawa (1993, p.13) define que “o *controller* tem como função o controle, onde organiza e reporta dados relevantes, exercendo influência sobre as decisões tomadas pelos gestores segundo a missão e objetivo da empresa”. Verifica-se que o *controller* assume um papel de parceiro no processo decisório, com um perfil diferente de gestor dentro da organização.

O Quadro 2 define o *controller* de acordo com alguns autores.

### Quadro 2 : Definição de *Controller*

Autores	Definições
Perez Júnior. et al (1997, p. 37)	Apresenta que o controller exerce influência à organização à medida que norteia os gestores para que mantenham sua eficiência e a da organização.
Figueiredo e Caggiano (1997, p.28 - 29)	O controller é o gestor encarregado do departamento de Controladoria; seu papel é, por meio do gerenciamento de um eficiente sistema de informação, zelar pela continuidade da empresa, viabilizando as sinergias existentes. [...] O controller tem como tarefa manter o executivo principal da organização informado sobre os rumos que ela tomar. Aonde pode ir e quais os caminhos que devem ser seguidos.
Calijuri (2004)	Argumenta que a posição do controller varia em importância e responsabilidades de organização para organização. Em algumas organizações o controller compila dados, principalmente para relatórios externos. Em outros [...] o controller é o executivo chave que ajuda o gerenciamento do planejamento e controle de todas as subdivisões da organização. Na maioria das organizações os controllers têm o status de alguém entre estes dois extremos. Na maioria das organizações, os controllers têm aumentado seu rol de responsabilidades como consultor interno, ajudando os gerentes com informações relevantes para suas decisões.
Oliveira et al (2005, p. 19)	Afirmam que o controller é um título que pode ser aplicado a diversos cargos nas áreas administrativas, contábeis e financeiras, com níveis de responsabilidade e remuneração que dependem do setor e do porte das organizações.
Loo et al (2006)	Consideram que um controller [...] dá suporte e recomendações à gerência de uma organização, de modo que possa alcançar seus objetivos estratégicos econômicos, públicos e/ou financeiros.

Fonte: Adaptado de Machado (2008).

Diante da tabela é possível verificar que a literatura, em suma, define o *controller* como o executivo responsável por alimentar o sistema de informações gerenciais, aquele que dá suporte ao processo de tomada de decisões e que suas funções variam de acordo com cada organização, sempre buscando a continuidade da empresa e a maximização dos resultados.

Complementando, Heckert e Willson (1963) defendem que este profissional deve suprir os gestores com informações em tempo hábil à possíveis alterações de planos, contribuindo para o bom desempenho das áreas da empresa como um todo. Sendo assim, é necessária imparcialidade ao fornecer as informações sobre a avaliação de desempenho das áreas.

### 2.3 PAPÉIS DA CONTROLADORIA/CONTROLLER

Com base nos estudos realizados por Rehring et al. (2011) e a partir das funções apresentadas no Quadro 1 pode-se identificar os tipos de papéis exercidos pela área de controladoria e respectivos profissionais, conforme Quadro 3.

**Quadro 3 : Tipos de Papéis Exercidos Pela Controladoria**

<b>PAPÉIS</b>	<b>SIGNIFICADO DA ATIVIDADE</b>
<b>Fornecedor de números/Principal informante</b>	Prover informações financeiras aos principais gestores. Tem a responsabilidade de gerar os relatórios sobre os resultados da organização. Analista de dados. Presta informações e relatórios sobre o desempenho organizacional.
<b>Guarda freio/ Controlador de gastos</b>	Atua no controle do processo de planejamento e orçamento e frequentemente impõem/exige/cobra cortes exigidos/propostos/definidos pela alta direção.
<b>Inspetor/Fiscal/Policial</b>	Atua principalmente sobre o processo de controle da execução orçamentária. Comando e controle. Fazer cumprir as normas da organização (políticas e procedimentos).
<b>Cão de guarda/Vigilante/ Auditor Interno</b>	Atua na verificação se está tudo certo e em casos de problemas, toma ou sugere medidas punitivas. Manter os superiores informados sobre o comportamento e desempenho dos gestores de linha.
<b>Navegador/ Direcionador</b>	Atua sobre os objetivos estabelecidos, informando ao principal executivo o alinhamento das ações de negócio. Ele informa sobre a direção e velocidade imprimida. Atua na coordenação do alinhamento dos esforços da organização e na definição dos seus rumos.
<b>Consciência econômica/Conselheiro/ Assessor</b>	Atua sobre a eficiência econômica, tem relação muito próxima com os gestores, inclusive para criticar suas ações e decisões.
<b>Agente de mudança</b>	Atua e contribui com iniciativas, além de acompanhar e dar suporte aos processos de mudança.
<b>Comunicador</b>	Atua na comunicação direta com a gestão, ao transmitir os indicadores de gestão e mostrar as implicações e impactos sobre o resultado. Procura gerar um impacto positivo sobre o comportamento do gerente, com forte interação.
<b>Arquiteto</b>	Propõem e desenvolve os modelos e instrumentos de gestão, o que inclui os sistemas de informações.
<b>Inovador</b>	Atua no desenvolvimento e transmissão de conceitos e técnicas inovadoras relacionadas a gestão. A diferença entre o arquiteto e o inovador é que o primeiro atua mais no campo das ideias e conceitos e o segundo na proposição e desenvolvimento de modelos e instrumentos.
<b>Consultor interno/Consultor</b>	Atua em funções que vão além da prestação de informações, com a recomendação de ações de melhoria e correção de desvios. Ele atua como facilitador da execução, ou seja, aquele que ajuda as áreas ou gestores em casos de dúvidas sobre como realizar a execução orçamentária. Conduta de aconselhamento e assessoria.
<b>Bobo da corte/Crítico</b>	Fala verdades, mesmo que duras, e faz críticas, sem temer consequências negativas.

Fonte: Adaptado de Rehring et. al. (2011).

O quadro trás os diversos papéis que podem ser desempenhados pelos profissionais da controladoria, e identifica os tipos de perfis em que o controller pode se enquadrar. Adotando posturas mais controladoras, mais operacionais ou mais inovadoras.

Estes tipos de papéis (Quadro 3) e as funções por categoria (Quadro 1) exercidas pelo *controller* formam a base para a elaboração dos questionários.

### 3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo inicia-se com a apresentação da percepção do *controller* e analista de controladoria sobre as funções desempenhadas atualmente na empresa, buscando verificar se suas atividades se enquadram nas funções do “contador de feijão” ou “parceiro de negócios”. Em seguida, apresenta-se os resultados sobre a percepção dos gestores quanto aos papéis do *controller*/controladoria, além de analisar qual seria o papel que os gestores gostariam que a área desempenhasse. Posteriormente, apresenta-se uma análise da visão geral dos gestores sobre a controladoria.

#### 3.1 PERCEPÇÃO DO *CONTROLLER*/ ANALISTA SOBRE AS FUNÇÕES DA CONTROLADORIA

A Controladoria é composta pelo *controller* e um analista de controladoria. Ela demanda e utiliza informações das outras áreas e ao mesmo tempo, lhes dá suporte por meio de orientações e sugestões, mantendo assim, fluxo interativo constante.

Por meio do questionário respondido pelos dois profissionais, procurou-se verificar quais funções são desempenhadas por eles, se são de “Contador de Feijão” ou de “Parceiro de Negócios” e o seu nível de atuação em cada uma delas. O resultado encontra-se na Tabela 1.

Tabela 1 : Grau de Atuação da Controladoria nas Funções

FUNÇÕES DO “CONTADOR DE FEIJÃO”	1	2	3	4	5
Gestão do sistema contábil			A/C		
Gerenciamento de tributos	A/C				
Planejamento e elaboração do orçamento					A/C
Execução do orçamento			A	C	
Controle do orçamento					A/C
Fornecer informações aos gestores			A		C
Avaliação das propostas de investimentos	A/C				
Controle				A/C	
Controle interno			C	A	
Auditoria			C	A	
Sistema de custos			A		C
Avaliação financeira	C	A			
FUNÇÕES DO “PARCEIRO DE NEGÓCIOS”	1	2	3	4	5
Coordenação do desenvolvimento do planejamento estratégico			A/C		
Coordenação da implementação do planejamento estratégico	C		A		
Gerenciamento do conteúdo da informação				A/C	
Controle estratégico	C			A	
Proposição de novos investimentos	A			C	
Sistemas de incentivos/motivação	A			C	
Alinhamento dos objetivos e metas				A	C
Avaliação não financeira	A/C				
Sistema de informações				A/C	

**Legenda:**

1 - Não Participa

2 - Fornece Informações a Gerência sobre assuntos econômicos e atividades na organização.

3 - Fornece e interpreta as informações *ad-hoc*

4 - Auxilia na tomada de decisão de forma crítica quando solicitado, influencia o gestor a partir de uma opinião independente.

5 - Atuação de Forma Proativa no fornecimento de informações e de cogestão na tomada de decisão.

**A** - Respostas do Analista de Controladoria**C** - Respostas do *Controller***A/C** - Respostas de ambos**Fonte: Dados da pesquisa.**

Os resultados da pesquisa mostram, no que tange às funções do “contador de feijão”, que se destacam o planejamento, elaboração e controle do orçamento, fornecimento de informações aos gestores e sistema de custos, com atuação proativa no desempenho dessas funções, elencados por ambos os entrevistados. Em relação ao sistema de custos, fornece informações de acordo com a necessidade e cada usuário.

Ainda nas funções elencadas como funções do “contador de feijão”, destaque para o gerenciamento de tributos e avaliação das propostas de investimentos, em que a controladoria não participa.

Percebe-se que as atividades do *controller*, em sua maioria, são desempenhadas de forma crítica, com opinião independente e com postura proativa, com auxílio na tomada de decisões, mostrando que sua posição mais se aproxima da do “parceiro de negócios”, apesar de não ocupar uma posição plena de “parceiros de negócios”, já que não desempenha as funções de coordenação da implementação do planejamento estratégico e controle estratégico.

Entretanto, ao analisar a percepção do analista de controladoria, este fornece as informações, quando solicitado por cada usuário. Esta situação se inverte no que diz respeito a auditoria e ao controle interno, onde fica evidenciado que o analista de controladoria é quem fornece o suporte de informações para auditoria, e o *controller* participa de forma *ad-hoc*.

Já nas funções do “parceiro de negócios”, evidenciadas na Tabela 1, percebe-se que há diferenças nos apontamentos das funções, mostrando que nem todos exercem determinadas atividades. Destaque para as funções de proposição de novos investimentos e sistemas de incentivos e motivação, onde o *controller* atua na cogestão e o seu analista não participa.

Pode-se concluir, portanto, que as funções do analista de controladoria são mais voltadas para a parte operacional. Apesar de manter constante contato com os gestores, este profissional tem suas funções mais voltadas para as do “contador de feijão”. O *controller*, por sua vez, desempenha funções mais voltadas para o “parceiro de negócios”, apesar de não ser de forma plena já que não atua em tarefas importantes nas funções elencadas no grupo de “parceiro de negócios”. Suas atividades são desempenhadas de forma crítica, dando subsídio para o processo de tomada de decisão. Suas funções são mais analíticas e voltadas para o planejamento e controle. Isto mostra que ele atua tanto sobre os processos produtivos quanto sobre o negócio como um todo.

### 3.2 PERCEPÇÃO DOS GESTORES QUANTO AOS PAPÉIS DO *CONTROLLER*

O questionário aplicado aos gestores buscou verificar quais papéis do *controller/controladoria* (ver Quadro 3) são percebidos atualmente na empresa e quais deles gostariam que a controladoria/*controller* abrangesse. Com isto, foi possível verificar se a controladoria está de acordo com a expectativa de seus usuários.

A Tabela 2 mostra o resultado da pesquisa. Os números são referentes às respostas sobre os papéis percebidos atualmente na empresa e sobre os papéis que os gestores gostariam que a controladoria abrangesse. As colunas são independentes entre si e a amostra total são de 8 respondentes.

**Tabela 2: Resultado dos Papéis Percebidos Pelos Gestores**

Papéis	Papéis percebidos atualmente na empresa	Papéis que os gestores gostariam que a controladoria abrangesse
Fornecedor de números/Principal informante	8	0
Guarda freio/ Controlador de gastos	2	3
Inspetor/Fiscal/Policial	2	3
Cão de guarda/Vigilante/ Auditor Interno	3	2
Navegador/Direcionador	2	0
Consciência econômica/Conselheiro/Assessor	2	2
Agente de mudança	6	1
Comunicador	5	1
Arquiteto	2	0
Inovador	0	1
Consultor interno/Consultor	4	0
Bobo da corte/Crítico	2	2

**Fonte: Dados da Pesquisa**

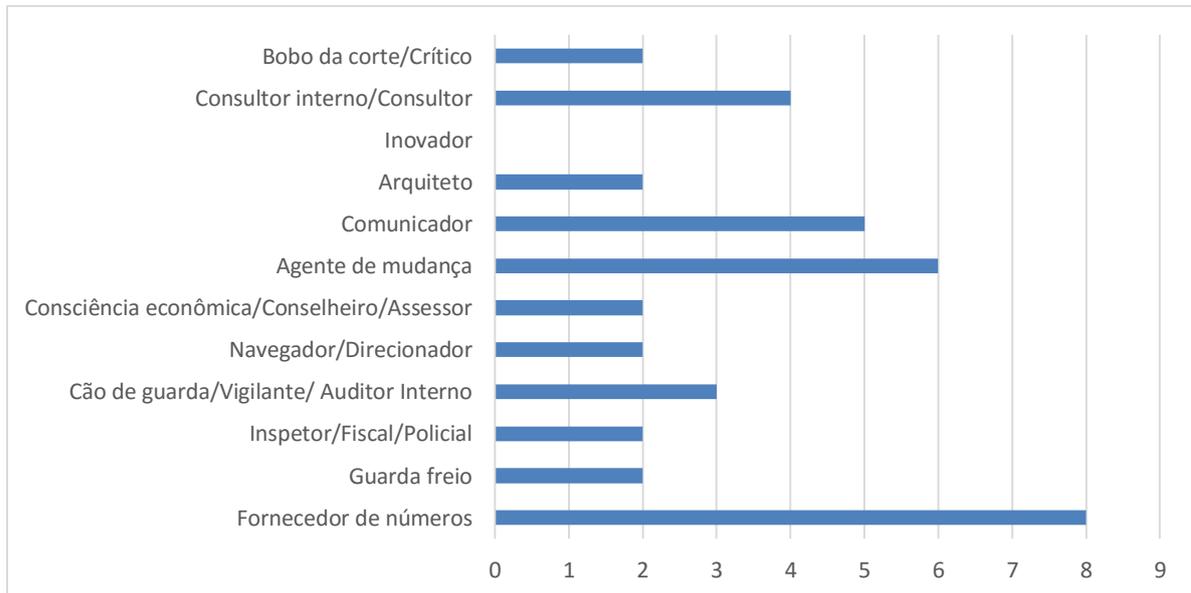
Com base na Tabela 2, constata-se que todos os gestores percebem o *controller* como “fornecedor de números”, que conforme a Tabela 2, implica em gerar relatórios sobre os resultados da organização, analisar dados e prover informações

financeiras. Seis dos oito gestores (75%) o percebem como um “agente de mudança”, que contribui com iniciativas e acompanha os processos de mudanças. Cinco gestores (62,5%) o consideram como “comunicador”, que atua na comunicação direta com a gestão ao transmitir os indicadores de gestão e mostrar as implicações e impactos no resultado.

Metade dos entrevistados percebem o papel do *controller* como “consultor interno”, que atua em funções que vão além da prestação de informações, dando suporte às diversas áreas. Dos respondentes, 37,5% (3) afirmam que o *controller* atua como “Cão de guarda/Vigilante/Auditor Interno”, verificando se está tudo correto e em casos de problemas, toma ou sugere medidas punitivas, além de manter os gestores informados sobre o comportamento e desempenho. Por fim, nenhum dos gestores percebe o *controller* como sendo um profissional “inovador”, no que diz respeito ao desenvolvimento e transmissão de conceitos e técnicas novas.

O gráfico 1 ilustra os resultados obtidos.

**Gráfico 1 : Papéis Percebidos Atualmente na Empresa**



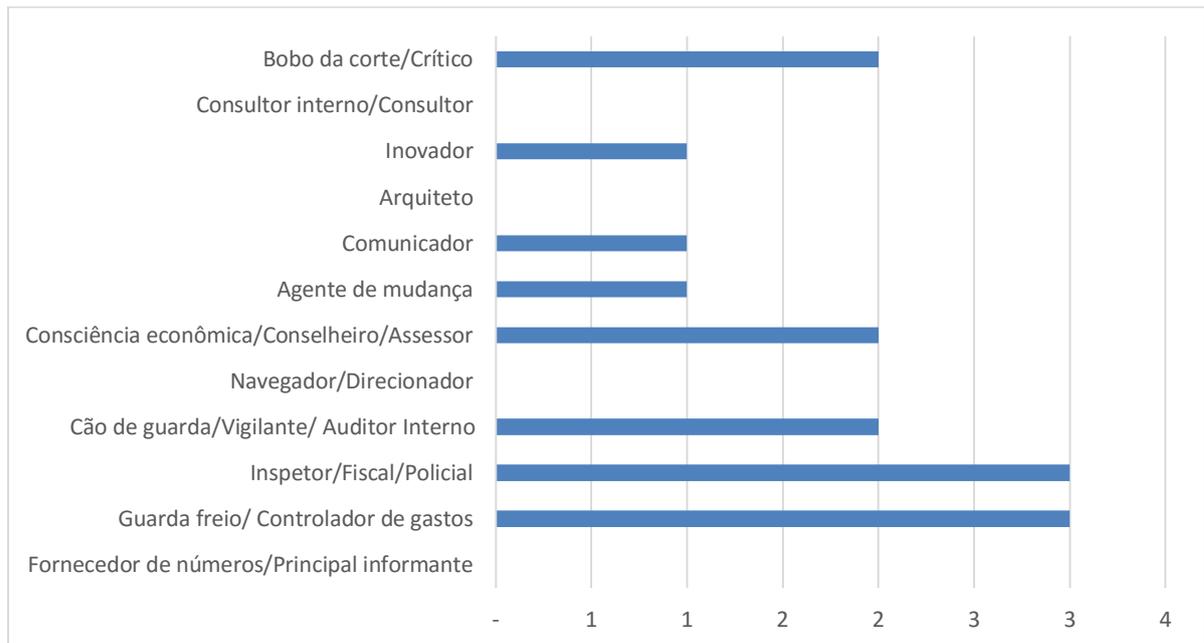
Fonte: Elaborado pelo autor.

O que contrasta com os resultados obtidos em estudos na Alemanha, por Rehring et. al. (2011), ao relatar que os gestores consideram que o *controller* atua em papéis relacionados ao “consultor interno” com 67%, “consciência econômica da empresa” com 59% e “revisor” com 52% das respostas, o que aponta para um

equilíbrio entre os papéis operacionais do “contador de feijão”, com os do “parceiro de negócios”, indicando que a controladoria/controller atua em ambos.

Em contrapartida, e de acordo com os resultados, o Gráfico 2 ilustra os papéis que os gestores gostariam que a controladoria/ *controller* abrangesse.

**Gráfico 2 : Papéis que os Gestores Gostariam que a Controladoria Abrangesse**



Fonte: Elaborado Pelo Autor

Com base nos resultados, 38% dos gestores gostariam que a controladoria/controller abrangesse o papel de “guarda freio/controlador de gastos e inspetor/fiscal/ policial”. Pode-se concluir que os gestores gostariam que o *controller* atuasse ativamente no processo de controle da execução orçamentária e frequentemente nos cortes exigidos pela alta direção. A pesquisa demonstrou que 25% dos gestores consideram que a controladoria já exerce esse papel atualmente na empresa. Esta foi a característica mais apontada pelos participantes.

Em ordem, observa-se que 25% dos respondentes gostariam que a controladoria atuasse como “Cão de guarda/Auditor interno”, verificando se está tudo correto e sugerindo medidas punitivas além de manter os superiores informados sobre o comportamento e desempenho dos gestores de linha. Em contrapartida, 37,5% já percebem o desempenho deste papel atualmente na empresa.

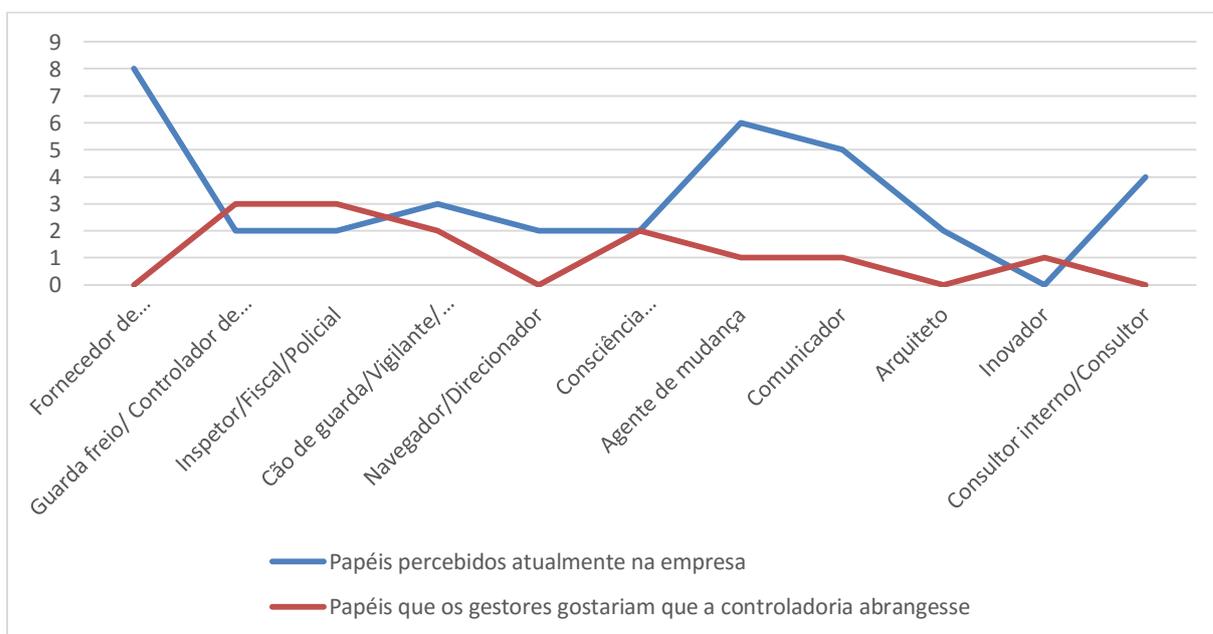
O papel de “consciência econômica” aparece como desejo também de 25% dos gestores entrevistados, no sentido em que a controladoria/controller atuaria sobre a eficiência econômica, tendo relação próxima com os gestores, inclusive com

liberdade para criticar ações e decisões. Da mesma forma, 25% já consideram que esse papel já existe atualmente na empresa. Dos respondentes, 25% gostariam que o *controller*/controladoria tivesse o papel de “Bobo da Corte/Crítico”, falando verdades e críticas sem temer consequências negativas. Novamente, 25% acreditam que esse papel já é desempenhado atualmente na empresa.

O papel de “inovador” não foi citado como existente atualmente na empresa, porém, apenas um dos gestores gostariam que a controladoria atuasse na proposição e desenvolvimento de modelos e instrumentos inovadores. Já o papel de “arquiteto”, onde propõe e desenvolve os modelos e instrumentos de gestão, incluindo os sistemas de informações, é apontado como existente na empresa por 25% dos usuários da informação gerada pela controladoria, porém, este papel não foi citado como expectativa de nenhum dos gestores analisados.

O Gráfico 3 representa todos os resultados obtidos, onde é possível verificar que os papéis percebidos pelos gestores atualmente estão levemente abaixo de suas expectativas.

**Gráfico 3: Papéis Do *Controller*, Desempenhados e Desejados, Sob a Percepção dos Gestores**



Fonte: Dados da Pesquisa.

De acordo com o Gráfico 3, pode-se visualizar que, em maioria, os papéis visualizados atualmente na empresa são maiores que as expectativas dos gestores, com destaque para a “consciência econômica”, “agente de mudança”,

“comunicador”, “arquiteto”. As expectativas são superiores, levemente, nos papéis de “guarda freio”, “inspetor” e “inovador”, papéis mais voltados para as funções do “contador de feijão”. É possível concluir, que os papéis desempenhados pelo *controller*, em sua maioria, estão de acordo e até mesmo superiores com relação aos que os gestores gostariam que o profissional abrangesse.

Ao comparar os resultados com o estudo realizado por Rehring et. al. (2011), observa-se que em empresas na Alemanha os gestores gostariam que o controller atuasse mais em papéis relacionadas ao “parceiro de negócios” como “consultor interno” com 88%, “consciência econômica da empresa” com 55% e “navegador” com 48%, além de “comunicador” e “agente de mudança” com 30% e 25%, respectivamente.

### 3.3 PERCEPÇÃO DOS GESTORES QUANTO AOS PAPÉIS DO CONTROLLER

A terceira parte do questionário visava verificar a percepção geral dos gestores sobre a controladoria. A Tabela 3 evidencia os dados obtidos.

**Tabela 3: Resultado sobre a Percepção dos Gestores sobre a Controladoria**

Pergunta/afirmação	Concordo	Indiferente	Discordo
A apresentação dos desempenhos pela controladoria está em alta	5 (62,50%)	2 (25%)	1 (12,50%)
A cooperação entre a controladoria e os gestores/diretores e gerentes é aberta e construtiva	7 (88%)	-	1 (12%)
A controladoria tem influência sobre as decisões tomadas na organização	6 (75%)	1 (12,50%)	1 (12,50%)
A controladoria está preocupada com tarefas desafiadoras e interessantes	7 (88%)	1 (12%)	-
Na controladoria a carga de trabalho é desproporcionalmente elevada	2 (25%)	3 (37,50%)	3 (37,50%)
O <i>controller</i> tem oportunidade de desenvolvimento acima da média	3 (37,50%)	2 (25%)	3 (37,50%)
O <i>controller</i> recebe salário acima dos demais empregados da organização	1 (12,50%)	4 (50%)	3 (37,50%)
A controladoria tem uma boa reputação	7 (88%)	-	1 (12%)
A controladoria tem uma contribuição importante para o desenvolvimento de negócios de sucesso	7 (88%)	1 (12%)	-
Em geral, a controladoria tem uma boa posição na estrutura hierárquica da organização	8 (100%)	-	-
As perspectivas gerais da área de controladoria são boas na organização	7 (87,50%)	1 (12,50%)	-

Fonte: Dados da Pesquisa.

É possível observar diversos aspectos positivos em relação à imagem da controladoria na percepção dos gestores. Todos os gestores concordam que a controladoria tem uma boa posição na estrutura hierárquica da organização.

A controladoria possui uma boa reputação segundo 87,5% dos gestores, o mesmo percentual reconhece que a controladoria tem uma contribuição importante para o desenvolvimento de negócios de sucesso. Novamente o *controller*/controladoria tende ao parceiro de negócios, com visão estratégica e conhecimento da organização como um todo.

Em relação à cooperação entre a controladoria e os gestores/diretores, 87,5% consideram aberta e construtiva, enquanto que somente 12,5% discordam dessa afirmação. Esta percepção positiva possivelmente ajuda no exercício de suas atribuições, pois requer interação constante e fluída com todas as áreas da organização.

Dos gestores, 75% consideram que a controladoria tem influência sobre as decisões tomadas na organização, reforçando a função de “parceiros de negócios”, e a participação efetiva do *controller* no auxílio à gestão da organização, condizente com o organograma da instituição.

Dos entrevistados, 50 % consideram indiferente que os *controllers* recebem salários acima da média, enquanto que 37,5% discordaram e 12,5% concordaram com a afirmação.

A controladoria tem uma boa posição na estrutura hierárquica da empresa, reportando-se diretamente ao CEO, ou seja, a diretoria geral. Todos os entrevistados concordam com afirmação. Em relação às perspectivas gerais da área de controladoria, 87,5% dos gestores afirmam que as mesmas são boas na empresa. Contudo, é possível concluir que os gestores têm percepção do papel da controladoria e sua importância na empresa, como área importante no apoio à tomada de decisão.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as considerações finais da pesquisa e as recomendações para trabalhos futuros acerca do tema abordado.

### 4.1 CONCLUSÕES

Este estudo teve por objetivo analisar qual a percepção dos gestores com relação aos papéis do *controller*/controladoria dentro de uma empresa de tecnologia de médio porte na Cidade de Florianópolis/SC. Através de uma pesquisa qualitativa, aplicou-se um questionário voltado para o *controller* e para o analista de controladoria da instituição, com o objetivo de verificar as funções desempenhadas por este profissional e outro para os gestores, que visava analisar os papéis conforme elenca o Quadro 3, se a controladoria correspondia às expectativas dos gestores da empresa.

Com o questionário aplicado ao *controller* e ao analista de controladoria objetivou-se identificar as funções por eles exercidas, classificando-as em “contador de feijão” e “parceiro de negócios”. Concluiu-se que as funções desempenhadas pelo analista de controladoria se aproximam mais das do “contador de feijão”, ou seja, funções mais operacionais. Já o *controller* tem suas funções voltadas para o “parceiro de negócios”, porém não em sua plenitude já que não desempenha funções importantes como a coordenação da implementação do planejamento estratégico e controle estratégico. Suas funções são mais analíticas e voltadas para o planejamento e controle. Portanto, tem-se a divisão das tarefas com estes dois profissionais, um exercendo a parte prática e o outro a parte analítica.

Na outra parte da pesquisa, o questionário aplicado aos gestores mostrou que o principal papel do *controller*/controladoria percebido atualmente na empresa é o “fornecedor de números”. Os gestores percebem o *controller* como um analista de dados, que presta informações e relatórios. Tiveram destaque também o “agente de mudança”, “comunicador” e “consultor interno”. Pôde-se perceber, certo desalinhamento entre as funções desempenhadas, especialmente pelo *controller* e as percebidas pelos gestores.

Quanto aos papéis que os gestores gostariam que a controladoria desempenhasse, destacaram-se o “guarda freios” e “inspetor”, que são papéis voltados para as funções de “contador de feijão”. Com isso percebe-se que além da elaboração de todo o orçamento, os gestores gostariam que a controladoria trabalhasse com a fiscalização e controle dos cortes e gastos exigidos pela alta administração, o que não é visto hoje na empresa. Com relação aos papéis de “guarda freios”, “inspetor” e “inovador”, ocorre um desalinhamento entre o que acontece e o que é esperado, especialmente em função da posição hierárquica da controladoria no organograma da empresa. Ou seja, hierarquicamente ela está posicionada para um papel mais próximo ao do “parceiro de negócios” enquanto que os gestores desejam que ela execute funções mais tradicionais voltadas à categoria do “contador de feijão”. Porém, de maneira geral, os papéis desempenhados atualmente dentro da organização estão acima das expectativas dos gestores.

Na terceira parte do questionário conseguiu-se extrair uma visão geral dos gerentes e diretores sobre alguns aspectos relacionados à controladoria. As repostas mostraram que a controladoria possui uma imagem muito positiva com relação ao seu desempenho na percepção dos gestores, além de ficar evidenciado o elo de cooperação entre os departamentos com o objetivo fim de alcançar os propósitos da organização.

Foi verificado também que os gestores reconhecem a influência da controladoria no processo de tomada de decisão, onde percebe-se, mais uma vez, a função de “parceiro de negócio” que o *controller* exerce dentro da empresa, além disso, a maioria dos entrevistados acreditam que a controladoria tem uma contribuição importante para o desenvolvimento de negócios de sucesso. Isso reforça a necessidade e importância de uma relação harmoniosa da controladoria dentro da estrutura hierárquica da organização.

## 4.2 RECOMENDAÇÕES

Para trabalhos futuros acerca do tema estudado, recomenda-se:

- Analisar as funções da controladoria/*controller* em outros setores de atividade, e em outras cidades;

- Verificar a presença do *controller* e suas funções em outras empresas do ramo de tecnologia;
- Elaborar estudos comparativos entre os dados obtidos nesta pesquisa com o resultado de outros trabalhos, com o propósito de comparar e verificar semelhanças e discordâncias entre eles.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. B.; PARISI, C.; PEREIRA, C. A. (2010): **Controladoria**: São Paulo: Atlas. p. 570.

ANDRADE, M. M. (2002): **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. São Paulo: Atlas..

BEUREN, I. M.; MOURA, V. M. (2000): **O papel da controladoria como suporte ao processo de gestão empresarial**. Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília, n. 126, p. 59-67.

BEUREN, Ilse Maria et al. (Org.). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 195 p.

BEZERRA, Francisco Antônio; BOFF, Marines Lucia. **Fatores relevantes na definição do posicionamento da controladoria no novo ambiente empresarial**. Revista Economia & Gestão – v. 09, n. 21, set./dez. 2009.

BORINELLI, Márcio Luiz. **Estrutura conceitual básica da controladoria: sistematização á luz da teoria e práxis**. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006.

CORDEIRO, S. T. (2011): **Um estudo sobre as Atividades Desempenhadas pelos Controllers Atuantes no Setor Hoteleiro de Florianópolis**. 2011. 72 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

CREPALDI, S. A. (2004): **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas.

FERRARI, M. J, CUNHA, L. C., LUNKES, R.J.; BORGERT, A. (2013): **O Perfil do Controller Sob a Ótica do Mercado de Trabalho Brasileiro**. Ric - Revista de Informação Contábil, Pernambuco, v. 7, n. 3, p.25-50.

FIETZ, É. E. Z.; COSTA, A.; BEUREN, I. M. (2007): **Participação da Controladoria No Processo de Gestão das Organizações: Uma Análise Comparativa Entre Grandes Indústrias de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul.** Revista de Negócios, Blumenau, v. 12, n. 1, p.29-41.

GIL, A. C. (1991): **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas.  
HECKERT, J.B.; WILLSON, J. D. (1963): **Controllership.** New York: Ronald Press Co.

HECKERT, J.B.; WILLSON, J. D. (1963): **Controllership.** New York: Ronald Press Co.

KANITZ, S. C. (1976): **Controladoria: teoria e estudos de casos.** São Paulo: Pioneira.

KÜPPER, P. (2005): **Controlling: konzeption, aufgaben und instrumente.** 4. ed. Auflage. Berlin: MSG.

LUNKES, R. J.; SCHNORREBERGER, D.; GASPARETTO, V.; VICENTE, E.F.R. (2009): **Considerações Sobre As Funções da Controladoria nos Estados Unidos, Alemanha e Brasil.** Revista Universo Contábil, Blumenau, v. 5, n. 4, p.64-75.

LUNKES, R. J.; GASPARETTO, V.; SCHNORREBERGER, D. (2010): **Um Estudo Sobre as Funções da Controladoria.** RCO - Revista de Contabilidade e Organizações, São Paulo, v. 4, n. 10, p.106-126.

LUNKES, R. J.; SCHNORREBERGER, D. (2009): **Controladoria na Coordenação dos Sistemas de Gestão.** São Paulo: Atlas, 181 p..

LUNKES, R. J.; SCHNORREBERGER, D.; ROSA, F. S. (2013): **Funções da Controladoria: Uma análise no Cenário Brasileiro.** Revista Brasileira de Gestão de Negócios, São Paulo, v. 15, n. 47, p.283-299.

MACHADO, Alessandra de Oliveira. **Um estudo sobre o perfil da controladoria nas 100 maiores empresas do Estado de Santa Catarina.**2008. 181 fl. Dissertação (Mestrado em Contabilidade), Programa de Pós-Graduação em Contabilidade. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2008.

MARQUES, A. C. M.; COLARES, A. C. V. (2014): **O Papel da Controladoria na Atividade Empresarial na Percepção de *Controllers* e Gestores**. Disponível em: <<http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso/anais/5CCF/20140425073247.pdf>>. Acesso em: 22 ago. 2015.

MARTIN, N. C. (2002): **Da Contabilidade à Controladoria: Contabilidade & Finanças- USP, São Paulo, n. 28, p. 7-28.**

MELLER, A. J.; LOPES, D. G.; LUNKES, R. J. (2014): **As Funções da Controladoria sob a Perspectiva dos Estágios de Desenvolvimento de Weber**. Disponível em: <<http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso/anais/5CCF/20140421174319.pdf>>. Acesso em: 22 ago. 2015

MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. (1999): **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, p.137

MOURA, V. M.; BEUREN, I. M. (2003): **O suporte informacional da Controladoria para o processo decisório da distribuição física de produtos**. Revista Contabilidade & Finanças - USP, São Paulo, n. 31, p. 45 - 65

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR, J. H.; SILVA, C. A. S. (2009): **Controladoria estratégica**. 5. ed. São Paulo: Atlas.

RAUPP, F. M.; BEUREN, M. I. (2006): **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**. Teoria e Prática. 3. ed. São Paulo: Atlas

REHRING, J.; Voußem, L.; Weber, J. **Die Rolle(n) der Controller: Eine Einordnung durch den WHU-Controllerindex**. Controller Magazin. Vol. 36., n. 5, 2011, p. 14-20.

RICHARDSON, R. J. (1999): **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999

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

SCHMIDT e SANTOS. Paulo, Jose Luis. **Fundamentos de Controladoria**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHMIDT NETO, A. (2004): **A influência da implementação de sistema ERP na gestão econômico-financeira em médias empresas industriais catarinenses.** – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP – Universidade da Região de Joinville – UNIVILLE – Mestrado Institucional em Ciências Contábeis e Financeiras. Dissertação de Mestrado – São Paulo

SCHNORRENBARGER, D., VICENTE, E. F. R., BELLEN, H. M. V., LUNKES, R.J. (2007): **Uma análise das Funções da Controladoria: Um Estudo Comparativo dos Estados Unidos, Alemanha e Brasil.** Congresso Brasileiro de Custos: ABC.

SIEGEL, G., KULESZA, C. **From Statement Preparer to Decision-Support Specialist: The Coming Changes in Management Accounting Education.** Management Accounting, Janeiro de 1996.

WEBER, J. (2011): **O desenvolvimento das tarefas do controlador: explicando a natureza da controladoria e suas mudanças.** Journal of Management Control, v. 22. N. 1. p. 25-46.

## APÊNDICE A - Questionário Aplicado ao Controller e Analista de Controladoria

### 1.1 Idade

R: ..... anos.

### 1.2 Sexo:

( ) Feminino                      ( ) Masculino

### 1.3 Grau de formação:

( ) 1º Grau      ( ) 2º Grau                      ( ) Graduado(a)  
 ( ) Especialização – MBA                      ( ) Mestre                      ( ) Doutor(a)

### 1.4 Caso tenha graduação ou esteja estudando, indique o curso:

( ) Administração      ( ) Economia      ( ) Ciências Contábeis      ( ) Direito      ( )  
 Engenharia  
 ( ) Outro. Qual? .....

### 1.5 Tempo de experiência na área (anos):

R: .....

### 1.6 Tempo de atuação na organização:

R: ..... anos.

### 1.7 Tempo de atuação na função:

R: ..... anos.

## 2 – QUESTIONÁRIO

Com base na escala abaixo, assinale os itens/tópicos a seguir de acordo com o grau de interação ou contribuição para o processo de gestão da organização.

### ESCALA:

- 1 - NÃO PARTICIPA.
- 2 - FORNECE INFORMAÇÕES A GERÊNCIA SOBRE ASSUNTOS ECONÔMICOS E ATIVIDADES NA ORGANIZAÇÃO
- 3 - FORNECE E INTERPRETA AS INFORMAÇÕES AD-HOC, OU SEJA, DE ACORDO COM AS NECESSIDADES DE CADA USUÁRIO
- 4 - AUXILIA NA TOMADA DE DECISÃO DE FORMA CRÍTICA, QUANDO SOLICITADO, INFLUÊNCIA O GESTOR A PARTIR DE UMA OPINIÃO INDEPENDENTE
- 5 - ATUAÇÃO DE FORMA PRÓ-ATIVA NO FORNECIMENTO DE INFORMAÇÕES E DE CO-GESTÃO NA TOMADA DE DECISÃO

<b>GRAU DE ATUAÇÃO DA CONTROLADORIA NAS SEGUINTE FUNÇÕES:</b>					
<b>ATIVIDADE</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Sistema contábil					
Gerenciamento dos tributos					
Planejamento e elaboração do orçamento					
Execução do orçamento					
Controle do orçamento					
Fornecimento de informações aos gestores					
Avaliação das propostas de investimentos					
Controle					
Controle interno					
Auditoria					
Sistema de custos					
Avaliação financeira					
Coordenação do desenvolvimento do planejamento estratégico					
Coordenação da implementação do planejamento estratégico					
Gerenciamento do conteúdo da informação					
Controle estratégico					
Proposição de novos investimentos					
Sistema de incentivos/motivação					
Alinhamento dos objetivos e metas					
Avaliação não financeira					
Sistema de informações					
Outra(s) – Qual(is)?					
Outra(s) – Qual(is)?					

**CONSIDERE A SEGUINTE ESCALA PARA IDENTIFICAR SEU PERFIL EM RELAÇÃO ÀS SEGUINTE CARACTERÍSTICAS DO CONTROLLER**

1 = NENHUMA; 2 = POUCA; 3 = MEDIANA; 4 = MUITA; E 5 = EXTREMA,

<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Pró atividade					
Liderança					
Relacionamento interpessoal					
Flexibilidade					
Capacidade de suportar pressão por resultados					
Capacidade e habilidade analítica					
Habilidade de comunicação					

Conhecimento de negócios					
Conhecimento comportamental ("Psicológico")					
Conhecimento de sistemas de mensuração e avaliação					
Firmeza					
Outros. Quais?					
Outros. Quais?					

## APÊNDICE B - Questionário Aplicado aos Gestores

### 1.1 Idade

R: ..... anos.

### 1.2 Sexo:

Feminino                       Masculino

### 1.3 Grau de formação:

1º Grau       2º Grau                       Graduado(a)  
 Especialização – MBA                       Mestre                       Doutor(a)

### 1.4 Caso tenha graduação ou esteja estudando, indique o curso:

Administração       Economia       Ciências Contábeis       Direito        
 Engenharia       Outro. Qual? .....

### 1.5 Tempo de experiência na área (anos):

R: .....

### 1.6 Função na organização:

R: .....

### 1.7 Tempo de atuação na organização:

R: ..... anos.

### 1.7 Tempo de atuação na função:

R: ..... anos.

### Como você vê ou percebe o(s) papel(is) do controller atualmente na empresa?

<input type="checkbox"/> Fornecedor de números/Principal informante	É o fornecedor de informações financeiras aos principais gestores. Ele tem a responsabilidade de gerar os relatórios sobre os resultados da organização. Analista de dados. Presta informações e relatórios sobre o desempenho organizacional.
<input type="checkbox"/> Guarda freio/ Controlador de gastos	Atua no controle do processo de planejamento e orçamento e frequentemente impõem/exige/cobra cortes exigidos/propostos/definidos pela alta direção.
<input type="checkbox"/> Inspetor/Fiscal/Policial	Atua principalmente sobre o processo de controle da execução orçamentária. Comando e controle. Fazer cumprir as normas da organização (políticas e procedimentos).

<input type="checkbox"/> Cão de guarda/Vigilante/ Auditor Interno	Atua na verificação se está tudo certo e em casos de problemas, toma ou sugere medidas punitivas. Manter os superiores informados sobre o comportamento e desempenho dos gestores de linha.
<input type="checkbox"/> Navegador/Direcionador	Atua sobre os objetivos estabelecidos, informando ao principal executivo o alinhamento das ações de negócio. Ele informa sobre a direção e velocidade imprimida. Atua na coordenação do alinhamento dos esforços da organização e na definição dos seus rumos.
<input type="checkbox"/> Consciência econômica/Conselheiro/Assessor	Atua sobre a eficiência econômica, tem relação muito próxima com os gestores, inclusive para criticar suas ações e decisões.
<input type="checkbox"/> Agente de mudança	Atua e contribui com iniciativas, além de acompanhar e dar suporte aos processos de mudança.
<input type="checkbox"/> Comunicador	Atua na comunicação direta com a gestão, ao transmitir os indicadores de gestão e mostrar as implicações e impactos sobre o resultado. Procura gerar um impacto positivo sobre o comportamento do gerente, com forte interação.
<input type="checkbox"/> Arquiteto	Propõem e desenvolve os modelos e instrumentos de gestão, o que inclui os sistemas de informações.
<input type="checkbox"/> Inovador	Atua no desenvolvimento e transmissão de conceitos e técnicas inovadoras relacionadas a gestão. A diferença entre o arquiteto e o inovador é que o primeiro atua mais no campo das ideias e conceitos e o segundo na proposição e desenvolvimento de modelos e instrumentos.
<input type="checkbox"/> Consultor interno/Consultor	Atua em funções que vão além da prestação de informações, com a recomendação de ações de melhoria e correção de desvios. Ele atua como facilitador da execução, ou seja, aquele que ajuda as áreas ou gestores em casos de dúvidas sobre como realizar a execução orçamentária. Conduta de aconselhamento e assessoria.
<input type="checkbox"/> Bobo da corte/Crítico	Fala verdades, mesmo que duras, e faz críticas, sem temer consequências negativas.

### Qual o papel que você gostaria ou desejaria que a controladoria/controller abrangesse?

<input type="checkbox"/> Fornecedor de números/Principal informante	É o fornecedor de informações financeiras aos principais gestores. Ele tem a responsabilidade de gerar os relatórios sobre os resultados da organização. Analista de dados. Presta informações e relatórios sobre o desempenho organizacional.
<input type="checkbox"/> Guarda freio/Controlador de gastos	Atua no controle do processo de planejamento e orçamento e frequentemente impõem/exige/cobra cortes exigidos/propostos/definidos pela alta direção.
<input type="checkbox"/> Inspetor/Fiscal/Policial	Atua principalmente sobre o processo de controle da execução orçamentária. Comando e controle. Fazer cumprir as normas da organização (políticas e procedimentos).
<input type="checkbox"/> Cão de guarda/Vigilante/ Auditor Interno	Atua na verificação se está tudo certo e em casos de problemas, toma ou sugere medidas punitivas. Manter os superiores informados sobre o comportamento e desempenho dos gestores de linha.
<input type="checkbox"/> Navegador/Direcionador	Atua sobre os objetivos estabelecidos, informando ao principal executivo o alinhamento das ações de negócio. Ele informa sobre a direção e velocidade imprimida. Atua na coordenação do alinhamento dos esforços da organização e na definição dos seus rumos.
<input type="checkbox"/> Consciência econômica/Conselheiro/Assessor	Atua sobre a eficiência econômica, tem relação muito próxima com os gestores, inclusive para criticar suas ações e decisões.
<input type="checkbox"/> Agente de mudança	Atua e contribui com iniciativas, além de acompanhar e dar suporte aos processos de mudança.
<input type="checkbox"/> Comunicador	Atua na comunicação direta com a gestão, ao transmitir os indicadores de gestão e mostrar as implicações e impactos sobre o resultado.

	Procura gerar um impacto positivo sobre o comportamento do gerente, com forte interação.
( ) Arquiteto	Propõem e desenvolve os modelos e instrumentos de gestão, o que inclui os sistemas de informações.
( ) Inovador	Atua no desenvolvimento e transmissão de conceitos e técnicas inovadoras relacionadas a gestão. A diferença entre o arquiteto e o inovador é que o primeiro atua mais no campo das ideias e conceitos e o segundo na proposição e desenvolvimento de modelos e instrumentos.
( ) Consultor interno/Consultor	Atua em funções que vão além da prestação de informações, com a recomendação de ações de melhoria e correção de desvios. Ele atua como facilitador da execução, ou seja, aquele que ajuda as áreas ou gestores em casos de dúvidas sobre como realizar a execução orçamentária. Conduta de aconselhamento e assessoria.
( ) Bobo da corte/Crítico	Fala verdades, mesmo que duras, e faz críticas, sem temer consequências negativas.

**Indique sua visão geral sobre os seguintes itens:**

**1 – Discordo Plenamente      2 – Discordo Parcialmente      3      –  
Indiferente  
4 – Concordo Parcialmente      5 – Concordo Plenamente**

	1	2	3	4	5
A apresentação dos desempenhos pela controladoria está em alta					
A cooperação entre a controladoria e os gestores/diretores e gerentes é aberta e construtiva					
A controladoria tem influência sobre as decisões tomadas na organização					
A controladoria está preocupada com tarefas desafiadoras e interessantes					
Na controladoria a carga de trabalho é desproporcionalmente elevada					
O(s) controller(s) têm oportunidades de desenvolvimento acima da média					
O(s) controller(s) recebe(m) salário acima dos demais empregados da organização					
A controladoria tem uma boa reputação					
A controladoria tem uma contribuição importante para o desenvolvimento de negócios de sucesso					
Em geral, a controladoria tem uma boa posição na estrutura hierárquica da organização					
As perspectivas gerais da área de controladoria são boas na organização					