REOC
REVISTA DE ESTUDOS EM ORGANIZAÇÕES E CONTROLADORIA
ISSN 2763-9673 QUALIS/CAPES B4
UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE - UNICENTRO
GUARAPUAVA / IRATI - PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS - SESA/I
UNICENTRO PARANÁ

CONTROLADORIA 2026: AS HABILIDADES QUE DEFINIRÃO A LIDERANÇA FINANCEIRA NO BRASIL[1]

CONTROLLERSHIP 2026: THE SKILLS THAT DEFINED FINANCIAL LEADERSHIP IN BRAZIL

ITELMAN ZOÉ DE BRITO
Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)
E-mail: itelmanbrito@gmail.com

ADILSON CELESTINO DE LIMA
Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)
E-mail: celestinolima@gmail.com

RESUMO
Este artigo examinou as habilidades requeridas para o chefe da controladoria nas empresas brasileiras, com base em anúncios de vagas publicados no LinkedIn no final do ano de 2025. Nesse contexto, o papel do *controller* é delineado em consonância com a capacidade operacional das instituições, reforçando a legitimidade da controladoria nas práticas de gestão empresarial. A pesquisa, de caráter exploratório e descritivo, utilizou a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin, com dados primários coletados no site de empregos LinkedIn entre novembro e dezembro de 2025. A análise evidenciou a presença do isomorfismo mimético, conforme a Teoria Institucional, na definição das atribuições do *controller* e na legitimação da controladoria no ambiente corporativo. Os resultados revelam que as organizações têm demandado profissionais com competências multifuncionais, capazes de atender às exigências internas e externas e de contribuir para a melhoria dos resultados operacionais.

Palavras-chave: Controladoria; funções do *Controller;* Isomorfismo; Teoria Institucional.

ABSTRACT

This article examined the skills required for the head of the controllership function in Brazilian companies, based on job advertisements published on LinkedIn in late 2025. In this context, the role of the controller is outlined in alignment with the institutions' operational capacity, reinforcing the legitimacy of the controllership function within business management practices. The research, which was exploratory and descriptive in nature, employed the content analysis technique proposed by Bardin, using primary data collected from LinkedIn between November and December 2025. The analysis revealed the presence of mimetic isomorphism—consistent with Institutional Theory—in the definition of the controller's duties and the legitimation of the controllership function within the corporate environment. The results indicate that organizations are seeking professionals with multifunctional competencies capable of meeting internal and external demands and contributing to the improvement of operational results.

Keywords: Controllership; Controller functions; Isomorphism; Institutional Theory.

[1] DOI: https://doi.org/10.5935/2763-9673.20260003

1. INTRODUÇÃO

A controladoria tem se consolidado como área estratégica no ambiente empresarial, responsável pela coleta, interpretação e suporte das informações gerenciais que subsidiam a tomada de decisão. Em um mercado cada vez mais competitivo, cresce a necessidade de gestores com múltiplas habilidades, capazes de ampliar a participação das organizações no cenário econômico.

Segundo Vieira e Costa (2023), as funções e competências atribuídas ao *controller* variam conforme as configurações específicas de cada empresa. As autoras identificaram que a atuação desse profissional oscila entre os níveis estratégico e operacional da pirâmide organizacional. Nesse contexto, destaca-se a necessidade de os aspirantes à carreira buscarem uma formação acadêmica sólida, que integre conhecimentos e experiências alinhados às demandas do mercado. Tais achados servem, inclusive, como balizadores para que as instituições de ensino estruturem as grades curriculares de seus cursos.

Pesquisas anteriores, como as de Nunes e Sellitto (2016), destacam que a controladoria pode apoiar tanto a execução quanto a formulação das estratégias organizacionais, atuando como elo entre técnicas contábeis, práticas administrativas e conhecimentos jurídicos. Essa integração confere ao *controller* um papel multifuncional, que vai além da elaboração de relatórios financeiros, abrangendo também o planejamento, o controle e a análise de desempenho.

Nesse contexto, compreender as habilidades requeridas do chefe da controladoria torna-se essencial para avaliar como as empresas brasileiras têm estruturado suas demandas. A partir da Teoria Institucional, especialmente do conceito de isomorfismo mimético, é possível observar como as organizações buscam legitimar a controladoria e definir o papel do *controller* em consonância com práticas já consolidadas no mercado.

Assim, este estudo investiga as competências exigidas dos profissionais de controladoria, com base em anúncios de vagas publicados no LinkedIn, buscando identificar evidências de isomorfismo mimético e discutir a legitimação da área no ambiente corporativo brasileiro.

Essa relação é fundamental para o estudo, pois permite confrontar a teoria com a prática de mercado. Além disso, fundamenta a elaboração de perfis de vagas para o cargo de *controller* e antecipa as funções atribuídas a esse profissional, que serão discutidas na seção seguinte.

Diante do cenário exposto, este artigo busca responder à seguinte questão: de que maneira as exigências do mercado de trabalho para o cargo de controller no Brasil refletem o fenômeno do isomorfismo mimético na legitimação da Controladoria?

Para atingir seus objetivos e responder a essa problemática, este estudo divide-se em cinco capítulos: (a) introdução; (b) referencial teórico, que aborda os conceitos e funções da controladoria e do controller, além da influência do isomorfismo mimético na padronização de anúncios de emprego no LinkedIn; (c) metodologia, detalhando a amostra, os instrumentos e as técnicas de análise; (d) análise dos resultados e (e) considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Controladoria e suas Funções Contemporâneas

A literatura nacional adota as proposições de Borinelli (2006) como alicerce para a Estrutura Conceitual Básica da Controladoria (ECBC), delimitando funções essenciais como a contábil, gerencial, tributária e de riscos. Contudo, à medida que o ambiente corporativo se torna complexo, essas atribuições tradicionais passam por um processo de sofisticação institucional, moldado pela práxis organizacional (Lunkes; Schnorrenberger; Souza; Rosa, 2013).

Sob a perspectiva internacional, essa evolução conceitual consolidou-se a partir das diretrizes conjuntas da AICPA e do CIMA (2016), mapeadas no contexto nacional por Vieira e Costa (2023). Para compreender a zona de convergência e as expansões de responsabilidade atribuídas ao departamento, o Quadro 1 estabelece um paralelo crítico entre as funções clássicas de Borinelli (2006) e as macroatividades contemporâneas do modelo internacional.

Quadro 1 – Paralelo conceitual das funções da controladoria - clássica *vs.* contemporânea

Dimensão da Controladoria	Funções Tradicionais (Borinelli, 2006)	Atividades Centrais (AICPA/CIMA, 2016; Vieira & Costa, 2023)
Planejamento e Estratégia	Gerencial-Estratégica: Coordenar planos empresariais, orçamentos, previsões (*forecast*) e estudos de viabilidade econômica.	Gestão Financeira Estratégica / Avaliação de Investimentos: Maximizar o valor da entidade, gerenciar recursos, alinhar opções financeiras ao risco e coordenar projetos.
Operações Contábeis e Custos	Contábil / Custos: Elaborar demonstrações contábeis societais, gerenciar fechamentos, mensurar e avaliar custos de produtos e serviços.	Relatórios Externos / Custos de Transformação: Prover bases para avaliação do desempenho futuro da firma e identificar cortes de gastos operacionais.
Riscos e Governança	Controles Internos / Riscos: Estabelecer e monitorar sistemas de controles para salvaguardar o patrimônio organizacional e mensurar riscos do negócio.	Gestão de Riscos / Controle Orçamentário: Implementar e operacionalizar políticas de riscos gerados pelas incertezas e monitorar o desempenho em todos os níveis.
Conformidade Legal	Tributária: Atender obrigações fiscais (legais e acessórias) e estruturar o planejamento tributário da companhia.	Aderência à Regulamentação / Gestão Tributária Estratégica: Cumprir obrigações legais para mitigar sanções e gerenciar proativamente a posição fiscal corporativa.
Fluxo e Suporte	Gestão da Informação: Conceber modelos de informações patrimoniais, de custos e gerenciais para dar suporte à tomada de decisão.	Tesouraria / Auditoria Interna: Tratar da geração de recursos internos/externos, gestão de caixa, risco cambial e revisão contínua de processos de governança.

Fonte: Elaborado pelos autores (2026) com base em Borinelli (2006, p. 135-139) e Vieira e Costa (2023), adaptado de AICPA e CIMA (2016).

Conceitualmente, Borinelli (2006, p. 190-192) define a controladoria como uma área de estudos que fornece as bases teóricas para o controle do processo de gestão organizacional, materializando-se por meio de suas atividades voltadas ao planejamento, controle e demandas por informação. Como órgão administrativo, sua missão engloba o atendimento a propósitos de gerenciamento econômico, definição de metas e modelagem de sistemas de informação, servindo tanto a agentes internos (gestores) quanto externos (investidores e governo).

No cenário nacional, as macrofunções dessa estrutura foram catalogadas por Lunkes, Gasparetto e Schnorrenberger (2010), destacando-se as atribuições de elaboração e interpretação de relatórios, planejamento e controle orçamentário,

gestão contábil e tributária, controle interno e auditoria. Lunkes *et al*. (2012) compararam a controladoria como uma disciplina acadêmica, independente das outras áreas já consolidadas como contabilidade gerencial, de custos, de controle, e destacou que há muitos entusiastas que tem buscado estabelecer as bases conceituais próprias, no entanto, há também aqueles que a consideram um sinônimo da contabilidade gerencial.

Com o avanço da tecnologia, a controladoria elevou-se para um patamar diferenciado de resultados e de responsabilidades, consolidando-se como instrumento de controle e de planejamento, isso se deu principalmente pelas atribuições do *Controller* e deram a controladoria suas funções e sua estrutura conceitual.

2.2. O Papel e as Competências Multifuncionais do Controller

Embora ainda não se tenha uma definição para o termo Controladoria ou para as atribuições do gestor da controladoria, o "*Controller*". Borinelli (2006) em seu estudo do ACBC elencou três conjuntos de elementos distintos que nos trazem a compreensão da controladoria: a) aspectos teóricos da definição; b) teorias ou ciências que a controladoria busca fundamento; c) os propósitos da controladoria.

Para Calijuro, Santos e Santos (2005), A controladoria tem dado uma nova dimensão na gestão das empresas. No início o *Controller* era a pessoa responsável por preparar as demonstrações financeiras tem se desenvolvido, buscando uma padronização e sistematização tanto para o papel dela no processo de gestão organizacional, quanto às questões das suas funções dentro da perspectiva da alta administração. Neste cenário um autor brasileiro Borinelli, em sua pesquisa, apresentou algumas perspectivas dando origem a estrutura conceitual básica da controladoria (Araujo; Nunes; Rodrigues, 2023).

Fleury e Fleury (2001, 2011) propõem a classificação das competências em três dimensões essenciais: técnico-profissionais, sociais e de negócio. Essa tipologia é validada por autores como Amorim e Silva (2019) e Callado e Amorim (2017), cujos estudos demonstram que o perfil do *controller* moderno exige não apenas o rigor técnico contábil, mas também habilidades de liderança e visão estratégica do negócio. Le Boterf (2003) reforça essa perspectiva ao definir a

competência como um saber agir responsável, que integra conhecimentos e atitudes para resolver problemas em contextos dinâmicos.

Para Calijuro, Santos e Santos (2005) a controladoria é uma área voltada para a geração de informações voltadas para resultados e desempenho, que deve participar diretamente do processo operacional e administrativo das instituições conhecendo não somente sobre os fluxos das operações, como também sobre formas de monitoramento das mudanças que venham interferir em sua missão quer sejam ocasionadas por questões econômicas, políticas, sociais ou outras. Abaixo no quadro 2, temos as funções do Controler.

Quadro 2 – Funções do *Controller*

Atribuições desempenhadas pelos *controller*
Gestão de custos
Planejamento e controle orçamentário
Elaboração de relatórios gerenciais locais
Coordenação de fechamentos contábeis mensais
Planejamento tributário
Sistemas gerenciais
Elaboração de budget
Estudos de viabilidade de investimento
Participação na reestruturação societária
Elaboração de relatórios gerenciais internacionais
Conversão para US GAAP
Elaboração de manuais internos
Responsável pelo atendimento a clientes, fornecedores e órgãos governamentais

Fonte: Calijuro, Santos e Santos (2005).

2.3. A Teoria Institucional e o Isomorfismo Mimético no Mercado de Trabalho

A teoria institucional se desenvolve a partir de 1967 com os trabalhos de Parsons (1967, 1971); Simon (1976) e ganhou maior destaque a partir dos estudos que buscaram compreender as organizações e suas complexas relações com o ambiente institucional. Há quem diga que a teoria institucional seja mais antiga advinda de estudos de Weber (Scott, 2008).

Nesse contexto, DiMaggio e Powell (1983, 1991, 2005) estabelecem as bases da Teoria Institucional ao descrever o isomorfismo institucional. Esse conceito explica como as organizações se tornam-se mais similares entre si por meio de três mecanismos principais: o coercitivo (decorrente de pressões formais

e legais), o mimético (caracterizado pela imitação mútua diante de cenários de incerteza) e o normativo (guiado pelos processos de profissionalização).

Complementando essa visão, Meyer e Rowan (1977) discutem como as estruturas formais emergem como mitos e cerimônias, adotadas pelas empresas para conquistar legitimidade social, independentemente de sua eficiência operacional imediata. Machado-da-Silva e Fonseca (1993, 2010) constituem a principal referência teórica sobre o isomorfismo no cenário brasileiro, com especial ênfase na tensão dialética entre os processos de homogeneização e a diversidade organizacional.

Por fim, Scott (2001, 2008) aprofunda o conceito de campos organizacionais, demonstrando como as instituições tendem à homogeneidade por meio de processos estratégicos e da busca por aceitação social.

No campo da controladoria, Vasconcelos e Oliveira (2016) e Cunha, Santos e Sobrinho (2019) corroboram esses conceitos ao identificar evidências de isomorfismo mimético na adoção de práticas de controle para reduzir incertezas e isomorfismo normativo na padronização da formação acadêmica dos profissionais. Além disso, Guarido Filho e Costa (2012) sustentam que a profissão contábil atua como um agente normatizador, promovendo a uniformidade de padrões e comportamentos no campo organizacional.

Para Silva (2020), a teoria institucional é responsável por estruturar as bases de pesquisa no entendimento das organizações dentro das ciências sociais, trazendo sua relação com a realidade tanto nas vertentes da política, economia e sociologia, além de respeitar suas particularidades e pontos centrais que servem de pilares para as bases relacionais e de interação social.

Assim, como as organizações já consolidadas a Controladoria tem sido estudada e defendida para também encontrar o seu caminho na área do conhecimento. Lunkes *et al*. (2012) apresentaram estudos feitos na Alemanha, EUA e no Brasil que apontam que é possível sim encontrar diferenças entre a controladoria e a contabilidade gerencial, embora alguns possam considerar vinho velho em odres novos.

Outro ponto interessante das descobertas de Lunkes *et al.* (2012), foi a identificação de um conjunto de características, que a diferenciam das demais disciplinas. passam a se assemelhar entre si devido às pressões do ambiente técnico e institucional. A busca por legitimidade exige que elas adaptem suas práticas e estruturas de acordo com exigências legais, profissionais e sociais. No caso da controladoria, o avanço tecnológico tem impulsionado a adoção de sistemas digitais de controle, reforçando a necessidade de conformidade e modernização em suas operações.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como exploratória, conforme Sampierre, Collado e Lucio (2013) e Gil (2021), voltada para temas pouco investigados e com potencial de inovação, preparando o terreno para estudos futuros. Quanto ao objetivo, classifica-se como descritiva (Andrade, 2002), uma vez que busca observar, registrar, analisar e interpretar fatos sem a interferência direta dos pesquisadores.

Para a análise dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, amplamente empregada em pesquisas qualitativas. Bardin (2016, p. 44) define a análise de conteúdo como “[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores quantitativos ou não”. A AC permite a sistematização e a inferência sobre as condições de produção das narrativas das empresas.

3.1 Amostra e Coleta de Dados

O *corpus* final da pesquisa totalizou 32 anúncios válidos. Contudo, devido à natureza multidimensional dos anúncios de emprego, adotou-se o critério de frequência por menções múltiplas, totalizando 263 unidades de registro (codificações) nas categorias de competências e formação. Quanto à caracterização setorial das vagas, destaca-se que 18 anúncios omitiram o setor econômico da contratante devido ao perfil de recrutamento confidencial conduzido por agências terceirizadas. Por essa razão, a análise dos setores da economia

(Tabela 5) delimitou-se estritamente aos 14 anúncios que declaravam explicitamente o segmento da empresa. Abaixo alguns exemplos de anúncios catalogados.

Exemplo 1: Vaga Ilustrativa (RB Consultores)

Categoria Graduação: Ciências Contábeis (1 menção).

Categoria Competências Técnicas: Sistemas de Informação/BI (coleta de dados), Custos, Fluxo de Caixa, Planejamento Financeiro (Budget/Forecast), Viabilidade Econômica.

Categoria Setor: Omitido/Não Declarado.

Quadro 3 – Exemplo prático do processo de codificação e categorização (AC)

Item do Anúncio (Texto Original)	Unidade de Registro (Codificação)	Categoria Analítica Vinculada	Frequência (Nº de Menções)
Ensino Superior em Ciências Contábeis	Ciências Contábeis	**Cursos de Graduação**	1
Especialização na área de Finanças	Finanças	**Cursos de Pós-Graduação**	1
Não há menção a CRC ou Certificações internacionais	Não especificado / Omitido	**Certificações**	0
Sólida experiência em gestão de equipes/ Liderar iniciativas	Liderança / Gestão de Pessoas / Comunicação	**Competências (Tabela 4)**	1
Apoiar projetos de M&A, incluindo *due diligences*	Fusões e Aquisições (M&A) / Inventários	**Competências (Tabela 4)**	1
Garantir a robustez dos controles internos, mitigação de riscos e governança corporativa	Auditoria / Controladoria / Compliance / Governança / Tesouraria / Finanças	**Competências (Tabela 4)**	1
Gerenciar temas fiscais e tributários, planejamento fiscal	Contabilidade / Impostos / Tributário	**Competências (Tabela 4)**	1
ALPHA Internet - Fortaleza, Ceará	Provedor de Internet (Telecomunicações)	**Setores da Economia (Tabela 5)**	1

Fonte: Elaborado pelos autores (2026) com base nos dados empíricos da pesquisa.

Os procedimentos de coleta para a amostra, foram consideradas, apenas vagas ofertadas no Brasil, com os títulos de *Controller* ou Chefe da Controladoria. O site foi selecionado por conveniência, em razão da disponibilidade e acessibilidade dos dados necessários para a composição dos dados primários.

As vagas foram registradas em tabelas do Excel, versão 2024, organizadas em planilhas e posteriormente submetidas à análise de dados estatísticos quantitativos.

A análise dos dados, seguiu duas etapas complementares:

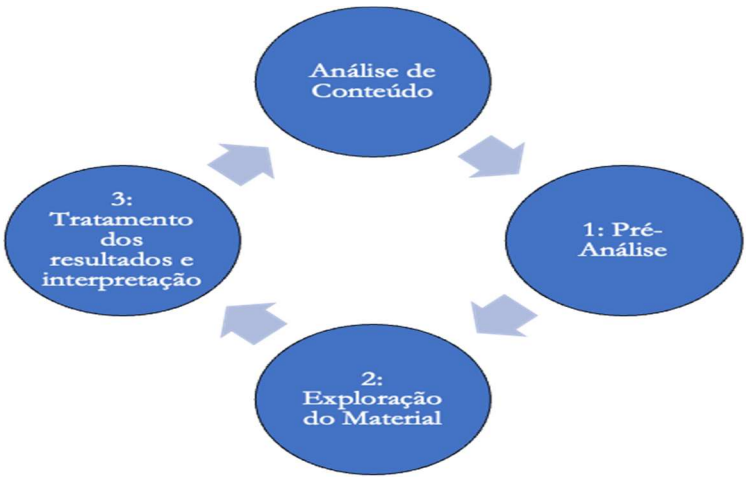
- Quantitativa: tabulação das vagas, levou em conta as habilidades requisitadas pelas empresas, os cursos de graduação, pós-graduação, os setores da economia que estavam demandando as vagas, com valores absolutos e valores percentuais.

-Qualitativa: Foi feita a categorização das respostas (achados), buscando identificar padrões, percepções e estabelecendo grupos para as respostas encontradas.

Esse procedimento metodológico possibilitou observar o perfil dos profissionais da controladoria que tem sido buscado para preencher as vagas dentro das controladorias das empresas que estavam anunciando as vagas. Buscando verificar padrões, à luz da Teoria Institucional e do método da análise de conteúdo.

As etapas da AC seguiram um método dedutivo, ou seja, as categorias de análise não emergiram dos dados (indutivo), mas sim da revisão previamente realizada Valle e Ferreira, (2025). A seguir a figura 1 demonstrando a representação das etapas principais para aplicação da metodologia:

Figura 1 – Representação da intersecção entre as etapas da análise de conteúdo



Fonte: Valle e Ferreira (2025, p. 8).

3.1.1 Pré-análise e Definição das Categorias

Nesta fase, realizou-se a leitura flutuante do *corpus* (32 vagas ofertadas pelas empresas que foram baixadas a partir do site LinkedIn no período da seleção temporal). As categorias de análise foram estabelecidas baseadas nas vagas de controladoria e nas tipologias de identificadas no quadro 1. As principais categorias de codificação incluem:

- Cursos de Graduação: Cursos que foram relacionados nas vagas anunciadas;
- Cursos de pós-Graduação: Cursos relacionados nas vagas anunciadas;
- Certificações: relacionadas nas vagas anunciadas;
- Competências: relacionadas nas vagas anunciadas.

3.1.2 Exploração do Material e Codificação

Os conteúdos, das vagas, foram explorados sistematicamente, aplicando as categorias selecionadas. Para garantir a validade e a codificação fidedigna dos dados, utilizou-se os seguintes softwares para análise Word e Excel 2024. Os softwares auxiliaram na organização, codificação e recuperação dos trechos textuais relevantes, permitindo uma análise comparativa eficiente entre as categorias selecionadas.

3.1.3 Tratamento dos Resultados e Interpretação

Nesta etapa, os resultados da codificação foram tratados para identificar a frequência e a relevância das categorias. O foco da interpretação consistiu na organização dos dados para a verificação das frequências relativas e absoluta par a discussão e descobertas:

Essa comparação permitirá inferir a existência de qualificações necessárias para a adequada formação dos proponentes a gestores da controladoria chamados de *controller* e responder ao objetivo principal da pesquisa.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização das Vagas Publicadas no LinkedIn em 2025

Os dados empíricos revelam que a demanda por competências tecnológicas no mercado de controladoria brasileiro transcende o uso instrumental de sistemas ERP tradicionais. A expressiva exigência por ferramentas de *Business Intelligence* (BI) e análise de grandes volumes de dados reflete o que Moutinho *et al*. (2024) conceituam como a convergência interdisciplinar entre a Ciência da Informação e a Ciência de Dados.

Sob essa ótica, o papel tradicional de Gestão da Informação pela controladoria, historicamente limitado ao desenvolvimento de relatórios financeiros, passa a ser redimensionado pelo Ciclo de Vida dos Dados. O *controller* contemporâneo deixa de ser um mero gerador de relatórios passivos e assume a função de arquiteto do fluxo informacional, dominando desde a coleta, armazenamento e tratamento técnico avançado, como extração e limpeza de dados, até o descarte e preservação da informação.

4.1.1 Cursos superiores mais requisitados para as vagas de *Controller*

A Tabela 1 abaixo apresenta os cursos de graduação superior que foram mais citados, com suas frequências absolutas e com suas frequências relativas.

Tabela 1 – Cursos superiores aceitos para o cargo de *Controller*

Graduação	Número de vezes requeridas pelas empresas (frequência absoluta)	Porcentagem de vezes requeridas (frequência relativa)
Ciências Contábeis	30	41%
Administração	18	24%
Economia	15	20%
Finanças	6	8%
Engenharias	5	7%
TOTAL	74	100%

Fonte: Dados primários coletados pelos autores, site LinkedIn nov/25 e dez/25.

A predominância de Ciências Contábeis (41%), confirma o perfil histórico delineado por Calijuro *et al.* (2005), evidenciando que, apesar da evolução para a gestão estratégica, a formação contábil continua sendo o cerne de legitimação do *controller* no Brasil.

4.1.2 Cursos de pós-graduação mais requisitados para as vagas de *Controller*

A Tabela 2 abaixo apresenta os cursos que foram mais citados com sua frequência absoluta e com sua frequência relativa.

Tabela 2 - Cursos de pós-graduação aceitos para o cargo de *Controller*.

Pós-Graduação	Número de vezes requeridas pelas empresas do estudo (frequência absoluta)	Porcentagem de vezes requeridas (frequência relativa)
Controladoria	10	36%
Finanças	10	36%
Gestão Empresarial	8	29%
TOTAL	28	100%

Fonte: Dados primários coletados pelos autores, site LinkedIn nov/25 e dez/25.

4.1.3 Certificações mais requeridas para as vagas de *Controller*

A Tabela 3 abaixo relaciona as certificações requeridas, com suas frequências absolutas e com suas frequências relativas.

Tabela 3 – Certificações aceitos para o cargo de *Controller*.

Certificação	Número de vezes requeridas pelas empresas do estudo (frequência absoluta)	Porcentagem de vezes requeridas (frequência relativa)
CRC ATIVO	7	25%
CPA/CMA/CIMA/ACA/ACCA	6	21%
BUSINESS ANALYSIS	2	7%
TOTAL	15	100%

Fonte: Dados primários coletados pelos autores, site LinkedIn nov/25 e dez/25.

4.1.4 Competências mais requeridas para as vagas de *Controller*

A Tabela 4 abaixo relaciona as competências requeridas com suas frequências absolutas e com suas frequências relativas.

Tabela 4 – Principais competências requeridas ao *Controller*

Principais competências requeridas	**Número de vagas que requerem essas competências** (frequência absoluta)	**Porcentagem de vagas que requerem essas competências** (frequência relativa)
Liderança/ Gestão de Pessoas/ Relacionamento interpessoal/ Comunicação	39	15%
Domínio de línguas estrangeiras Inglês / Espanhol	16	6%
Confiabilidade / Credibilidade / Proatividade / Objetividade/Integridade / Inovação / Criatividade/ Aprendizado contínuo	3	1%
Trabalho em equipe / Gerenciamento de conflitos	10	4%
Sistemas de Informação (SAP/Oracle TOTVS/ERP/Contabilidade/BI)	54	21%
Gestão Custos/Orçamento/ planej. Tributário/Planej. Financeiro	21	8%
Auditoria/ Controladoria/ Compliance/ Governança/tesouraria/Finanças	47	18%
Planejamentos estratégico/ Organizacional/ Tomada de decisão/ HFM E EPM/Design de Processos administrativos/financeiros/	33	13%
Capacidade de trabalhar sob pressão/ Controle emocional/ Analítico/Analise Crítica	11	4%
Contabilidade/Impostos/Tributário/Comercio Exterior	25	10%
Fusões e Aquisições (M&A)/Inventários	4	2%
TOTAL	263	100%

Fonte: Dados primários coletados pelos autores, LinkedIn nov/25 e dez/25.

(Obs.: Frequência agrupada por competências relacionados)

O expressivo volume de exigências tecnológicas (21%) reflete as pressões ambientais e técnicas discutidas por Silva (2020), onde a tecnologia dita a reconfiguração das competências sem que a teoria educacional acompanhe no mesmo ritmo.

Essa transição de perfil atua diretamente na redução da assimetria informacional entre os níveis operacionais e a alta gestão. Ao incorporar competências de literacia de dados e *data storytelling*, o profissional de controladoria traduz *insights* complexos de ferramentas de *Data Mining* em narrativas visuais acionáveis, maximizando o impacto estratégico e a velocidade da tomada de decisão corporativa.

Além do mais, Moutinho *et al.* (2024) ressaltam que essa imersão na era digital insere a governança de dados, a ética e a conformidade legal (como a LGPD) diretamente no escopo de controles internos e auditoria da controladoria. Portanto, a consolidação desse perfil híbrido e interdisciplinar fundamenta empiricamente o fenômeno do isomorfismo mimético no mercado, onde as organizações passam a exigir competências analíticas avançadas não apenas como um diferencial técnico, mas como um mecanismo essencial de busca por legitimidade e eficiência organizacional.

Ademais, os achados empíricos indicam que o mercado exige do *controller* uma forte carga de competências comportamentais ligadas à gestão de equipes e adaptabilidade. Essa realidade se alinha às discussões de Macedo *et al*. (2023) sobre a gestão de carreiras e liderança na era digital. Os autores argumentam que os líderes contemporâneos inseridos em contextos de intensa transformação tecnológica não podem se limitar às competências técnicas (*hard skills*); eles precisam atuar como facilitadores digitais, demonstrando resiliência e flexibilidade cognitiva para gerenciar processos disruptivos e capitanear equipes multifuncionais.

No caso da controladoria brasileira, essa exigência mercadológica por um perfil híbrido — que une o rigor analítico à liderança digital — corrobora o fato de que a eficácia da área em 2026 depende da capacidade do executivo financeiro de traduzir a complexidade tecnológica em diretrizes estratégicas e humanas para a organização.

4.1.5 Setores da economia que tem buscado profissionais para vagas de *Controller*

A Tabela 5 abaixo relaciona os setores da economia com suas frequências absolutas e com suas frequências relativas.

Tabela 5 – Setores da Economia que tem demandado vagas para *Controller*

Setores da Economia	Número de vagas por setor da economia	Porcentagem de vagas por setor da economia
Industria	5	36%
Hotelaria	3	21%
Provedor de Internet	2	14%
Logística	2	14%
Construção Civil	1	7%
Entretenimento	1	7%
TOTAL	14	100%

Fonte: Dados primários coletados do site LinkedIn nov/25 e dez/25

Nota explicativa sobre a amostra setorial: A aparente divergência entre o total de 32 vagas coletadas e as 14 empresas catalogadas na Tabela 5 decorre do fato de que 56,25% (18 vagas) da amostra inicial foram publicadas por consultorias de Recursos Humanos e seleção de executivos sem a especificação da indústria-alvo. Esse comportamento reflete uma prática comum de sigilo estratégico no mercado de recrutamento, limitando a identificação setorial aos 14 anúncios válidos reportados.

4.2 Análise da Existência de Isomorfismo nas Vagas Anunciadas

A homogeneidade identificada nos requisitos das vagas de *controller* no Brasil não ocorre ao acaso; ela reflete a estruturação de um campo organizacional que busca legitimidade em ambientes de elevada incerteza econômica. Sob a ótica da Teoria Institucional de DiMaggio e Powell (2005), o fenômeno do isomorfismo mimético manifesta-se vigorosamente quando as organizações tomam o perfil de empresas líderes ou padrões consolidados de mercado como modelos a serem copiados.

Os dados empíricos desta pesquisa revelam esse mimetismo por meio de três pilares de sustentação analítica:

Legitimação pelo Cerne Tradicional (Formação): A exigência massiva de Ciências Contábeis (41% na Tabela 1) e do CRC Ativo (25% na Tabela 3) indica que, mesmo diante da transição do *controller* para papéis estratégicos, as

corporações mimetizam a segurança técnica tradicional como salvaguarda institucional. A formação contábil atua como um "mito e cerimônia" nos termos de Meyer e Rowan (1977), garantindo aceitação social e institucional perante *stakeholders* externos, independentemente das nuances operacionais de cada organização.

Padronização Tecnológica das Competências: O expressivo volume de exigências voltadas a Sistemas de Informação, como ERPs (SAP/Oracle) e ferramentas de *Business Intelligence* (21% na Tabela 4), desvela como a transformação digital opera como um vetor de homogeneização forçada. Em consonância com as perspectivas de Silva (2020), as pressões técnicas do ambiente forçam as empresas a demandarem competências idênticas de modelagem de dados para sinalizar modernização e conformidade ao mercado. Diante da incerteza gerada pela velocidade da disrupção tecnológica, as organizações reduzem seus riscos mimetizando o arcabouço tecnológico adotado pelas firmas de vanguarda.

O Paradoxo do Recrutamento e Intermediação: Um achado crítico deste estudo aponta que a maior parcela dos anúncios coletados no LinkedIn foi publicada por agências terceirizadas de recrutamento e seleção executiva. Esse cenário revela o que a literatura institucional classifica como difusão explícita por agentes intermediários. As consultorias de Recursos Humanos funcionam como canais institucionalizadores: ao utilizarem roteiros padronizados e replicarem *job descriptions* genéricas para carteiras de clientes distintas, elas catalisam artificialmente o isomorfismo mimético no mercado de trabalho brasileiro. O resultado é uma convergência estrutural em que exigências de alta liderança (15%) e competências analíticas sob pressão (4%) são reproduzidas em efeito cascata, desconsiderando as contingências reais de cada indústria.

A forte convergência nas exigências de formação, competências e conhecimentos tecnológicos identificada nos anúncios de emprego sinaliza que o mercado não busca apenas preencher uma função técnica, mas sim legitimar a liderança financeira corporativa frente às incertezas ambientais. Esse fenômeno dialoga diretamente com o modelo de Bernardes e Ferreira (2023), os quais sustentam que o desenvolvimento de competências e a preparação de líderes

ocorrem de forma encadeada a partir de pressões institucionais regulatórias, normativas e cognitivas.

No cenário da controladoria brasileira, o mimetismo observado no recrutamento reflete uma resposta estratégica das organizações às expectativas de seu contexto institucional: ao padronizar o perfil exigido para o cargo de liderança, as empresas buscam mitigar riscos e assegurar eficiência e conformidade. Assim, o perfil do *controller* deixa de ser moldado unicamente por necessidades internas e passa a ser condicionado por forças exógenas de mercado que chancelam o que constitui uma liderança legítima e capacitada.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo investigou as competências e qualificações exigidas para o cargo de *controller* no cenário corporativo brasileiro contemporâneo, mapeando como os requisitos mercadológicos refletem os mecanismos de isomorfismo mimético propostos pela Teoria Institucional. Ao analisar o *corpus* empírico extraído de anúncios de emprego no LinkedIn, constatou-se que o perfil demandado transita de forma híbrida entre o rigor operacional tradicional e a liderança estratégica de vanguarda.

Os resultados confirmam que a formação em Ciências Contábeis e a posse do registro no conselho de classe (CRC) continuam operando como os principais vetores de legitimidade sociopolítica e cognitiva da área no Brasil. Todavia, a expressiva inserção de demandas tecnológicas correlacionadas a sistemas integrados de gestão (ERP) e ferramentas de análise de dados (*Business Intelligence*) sinaliza que o campo da controladoria passa por uma reconfiguração forçada pelas pressões técnicas do ambiente. O isomorfismo mimético identificável no padrão dessas exigências é impulsionado, sobremaneira, pela forte atuação de agências intermediárias de recrutamento, que padronizam as descrições de cargo no mercado digital.

Como principal contribuição científica, a pesquisa tensiona a literatura clássica ao evidenciar empiricamente que o perfil real do executivo de controladoria não se restringe à esfera puramente gerencial ou estratégica; o mercado exige um

profissional generalista e adaptável, capaz de exercer com fluidez a transição entre os polos técnico-operacional e decisório.

As implicações desta pesquisa desdobram-se em três vertentes práticas distintas:

Para as Instituições de Ensino Superior: Os achados servem como balizadores para a modernização de matrizes curriculares em cursos de graduação e pós-graduação em Contabilidade e Gestão. Recomenda-se a inclusão transversal de disciplinas voltadas à Ciência de Dados, *Analytics*, arquitetura de ERPs e governança de riscos corporativos, preenchendo o hiato existente entre a teoria acadêmica e a práxis do mercado.

Para os profissionais da área: O estudo delineia um roteiro de desenvolvimento de carreira em que o domínio técnico isolado, mostra-se insuficiente. Os aspirantes à liderança financeira devem investir no aprimoramento de habilidades comportamentais (*soft skills*), como gerenciamento de conflitos, comunicação assertiva e capacidade de tomada de decisão sob pressão em cenários voláteis.

Para as empresas e recrutadores: Os resultados propiciam reflexões sobre a estruturação de seus próprios processos seletivos. Alerta-se para o risco de replicar descrições de cargos excessivamente padronizadas por mimetismo de mercado, o que pode mascarar as necessidades idiossincráticas e de competências reais demandadas pela governança interna da corporação.

Como limitações do estudo, apontam-se o caráter omisso de parte dos anúncios quanto às especificações detalhadas de competências e o sigilo estratégico das agências de seleção em relação aos setores econômicos das empresas contratantes. Para investigações futuras, sugere-se a expansão metodológica por meio de abordagens qualitativas primárias, tais como entrevistas em profundidade com diretores financeiros (*CFOs*) e recrutadores especializados, com o intuito de validar e refinar o constructo do perfil do *controller* sob o prisma de novos eixos emergentes na controladoria, como a inteligência artificial aplicada e as métricas ESG.

REFERÊNCIAS

AICPA; C. **Global Management Accounting Principles**: effective management accounting: improving decisions and building sustainable value. 2. ed. AICPA: CIMA, 2016. *(Nota: Citada como CGMA (2014) em alguns trechos, a versão de 2016 é a atualização institucional conjunta).*

AMORIM, T. N. G. F.; SILVA, L. B. Profissionais da controladoria: competências e demandas organizacionais. **Revista Ambiente Contábil**, Natal, v. 11, n. 1, p. 220-236, jan./jun. 2019.

ANDRADE, R. F. As análises institucionalistas nas organizações e o conceito de institucional. **Revista de Comunicação e Cultura**, Portugal, n. 3, p. 49-50, 2002.

ARAUJO, C. K. A.; NUNES, P. R. C.; RODRIGUES, R. C. Estrutura Conceitual básica de controladoria: estudo das práticas em empresas de capital aberto no Ceará. *In*: EMPREENDEDORISMO E PRÁTICAS DE GESTÃO (EMPRAD), 9., 2023, São Paulo. **Anais** São Paulo: FEA-USP, 2023.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BERNARDES, M. E. B.; FERREIRA, V. A. Crescimento organizacional: Um estudo da relação prática entre contexto, competências organizacionais e lideranças. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 24, n. 4, p. 1-28, 2023.

BORINELLI, M. L. **Estrutura conceitual básica de controladoria**: sistematização à luz da teoria e da práxis. 2006. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

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

CALIJURO, M. S. S.; SANTOS, M. B. F.; SANTOS, R. F. Perfil do Controller no contexto organizacional atual brasileiro. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 12., 2005, Itapema. **Anais** Itapema: ABC, 2005.

CUNHA, T. M.; SANTOS, A. M.; SOBRINHO, S. O. Evidências de isomorfismo nas competências exigidas de profissionais de controladoria em instituições de ensino superior públicas de Pernambuco. **Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas**, Vitória da Conquista, v. 16, n. 28, p. 145-161, jul./dez. 2019.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: Isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 45, n. 2, p. 74-89, abr./jun. 2005. Disponível em: https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/37123/35894. Acesso em: 18 ago. 2025.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. especial, p. 183-196, 2001.

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

GIL, A. C. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. *E-book*. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770496/. Acesso em: 21 nov. 2025.

GUARIDO FILHO, E. R.; COSTA, M. C. Contabilidade e institucionalismo organizacional: fundamentos e implicações para a pesquisa. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, Curitiba, v. 4, n. 1, p. 20-41, jan./abr. 2012.

HERNÁNDEZ S. R.; FERNÁNDEZ COLLADO, C.; BAPTISTA L. P. **Metodologia da pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LUNKES, R. J.; GASPARETTO, V.; SCHNORRENBERGER, D. Um estudo sobre as funções da Controladoria. **Revista de Contabilidade e Organizações**, Ribeirão Preto, v. 4, n. 10, p. 106-126, set./dez. 2010.

LUNKES, R. J.; SCHNORRENBERGER, D.; SOUZA, C. E. R.; ROSA, F. S. Análise da legitimidade sociopolítica e cognitiva da controladoria no Brasil. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 23, n. 59, p. 83-101, maio/ago. 2013.

MACEDO, R. R.; VELOSO, E. F. R.; PINSKY, V.; TREVISAN, L. Career management in digital age: a study of leadership's competencies and practices applied for IT professionals. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 16, n. 1, e3, 2023.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 17., 1993, Salvador. **Anais.** Rio de Janeiro: ANPAD, 1993.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. especial, p. 33-49, 2010.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organization: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MOUTINHO, S. O. M.; MARTINS, P. G. M.; ALENCAR, D. F.; CONEGLIAN, C. S. Ciência da Informação e Ciência de Dados: convergências interdisciplinares. **Encontros Bibli**, Florianópolis, v. 29, e99127, 2024.

NUNES, A. A. B.; SELLITTO, M. A. A controladoria como suporte à estratégia da empresa: estudo multicaso em empresas de transportes. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 135-164, jan./fev. 2016.

PARSONS, T. **The structure of social action**. New York: Free Press, 1967.

PARSONS, T. **The system of modern societies**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1971.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2001.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**: ideas, interests, and identities. 3. ed. Los Angeles: Sage, 2008.

SILVA, N. S. Vertentes e principais aspectos da teoria institucional para o estudo das organizações e sua sustentabilidade. *In*: COLÓQUIO DE ORGANIZAÇÕES, DESENVOLVIMENTO E SUSTENTABILIDADE (CODS), 11., 2020, Belém. **Anais** Belém: UNAMA, 2020. v. 11, n. 1.

SIMON, H. A. **Administrative behavior**: a study of decision-making processes in administrative organization. 3. ed. New York: Free Press, 1976.

VASCONCELOS, M. L. D.; OLIVEIRA, R. R. Evidências de isomorfismo em atividades realizadas pelo profissional de controladoria nas empresas atacadistas do município de Serra Talhada (PE). **Custos e @gronegócio on line**, v. 12, n. 3, p. 329-352, jul./set. 2016.

VALLE, P. R.; FERREIRA, J. L. Análise de conteúdo na perspectiva de Bardin: contribuições e limitações para a pesquisa qualitativa em educação. **Educação em Revista**, v. 41, e49377, 2025. DOI: http://dx.doi.org/10.1590/0102-469849377.

VIEIRA, G. O.; COSTA, S. A. Perfil desejado do controller por empresas brasileiras. **RMC: Revista Mineira de Contabilidade**, v. 24, n. 3, p. 13-25, set./dez. 2023. DOI: https://doi.org/10.51320/rmc.v24i3.1447.