

PERFIL, COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DOS *CONTROLLERS* ATUANTES EM EQUIPAMENTOS CULTURAIS PÚBLICOS

ANTONIO ERINALDO ROCHA BARBOSA

Universidade Federal do Ceará

FLÁVIO FERREIRA

Universidade Federal do Ceará

ALESSANDRA CARVALHO DE VASCONCELOS

Universidade Federal do Ceará

Resumo

A profissionalização da gestão cultural pública representa um imperativo diante da crescente complexidade dos sistemas culturais contemporâneos e da necessidade de maior *accountability* na aplicação de recursos públicos. Este artigo investiga o perfil, competências e habilidades dos *controllers* atuantes em equipamentos culturais públicos, estabelecendo um diálogo interdisciplinar entre os campos da controladoria e da gestão pública na área da cultura. Para tanto, a pesquisa descritiva adota abordagem qualitativa e foi realizada por meio da aplicação de questionário junto a 16 profissionais de duas Organizações Sociais (OSs) do setor da cultura do estado do Ceará: Instituto Dragão do Mar - IDM e Instituto Mirante - IMI. Quanto ao perfil profissional, os resultados revelam que: 62,5% possuem especialização, há predominância feminina (75%) e expressiva maturidade profissional e experiência prévia, com 50% dos respondentes atuando há mais de 10 anos. Identificaram-se convergências entre competências da controladoria tradicional e da controladoria cultural, especialmente quanto à visão estratégica, capacidade analítica e habilidades relacionais. Contudo, evidenciou-se lacuna entre a formação acadêmica tradicional e as especificidades do setor cultural, além de ausência de políticas institucionais de formação continuada. O estudo contribui para o aprofundamento das discussões acadêmicas sobre a controladoria cultural no contexto da Contabilidade Pública, oferecendo subsídios para diretrizes formativas específicas deste segmento profissional emergente e para políticas públicas.

Palavras-chave: Gestão pública, Gestão cultural, *Controller*, Competências profissionais, Políticas públicas.

1. Introdução

O campo da controladoria tem experimentado transformações notáveis nas últimas décadas, evoluindo de uma função predominantemente técnico-contábil para assumir um papel estratégico no apoio à gestão organizacional (Beuren, 2002; Borinelli, 2006). Nesse contexto, o *controller* contemporâneo é caracterizado como um profissional híbrido, que combina conhecimentos técnicos com habilidades comportamentais, atuando como *business partner* na tomada de decisões gerenciais (Vieira & Costa, 2023). Essa evolução reflete as crescentes demandas por profissionais capazes de traduzir informações financeiras em percepções estratégicas, promover a integração entre áreas organizacionais e contribuir para a otimização do desempenho organizacional.

Nas palavras de Reginato e Durso (2021), a área de controladoria exerce um importante papel para assegurar a saúde econômico-financeira das organizações e a análise dos fenômenos

inerentes aos *controllers* ajuda a compreender como eles podem auxiliar no desempenho das organizações.

Paralelamente, o setor cultural público brasileiro tem vivenciado um processo de institucionalização e profissionalização intensificado com a promulgação do Sistema Nacional de Cultura e a expansão do modelo de gestão por Organizações Sociais (OSs). Esse contexto demanda profissionais especializados capazes de atuar na interface entre as especificidades da gestão cultural e os requisitos técnico-administrativos inerentes à aplicação de recursos públicos. Emerge, assim, a figura do que na pesquisa será denominado *controller* cultural - profissional que, embora inserido no contexto das políticas públicas culturais, exerce funções típicas da controladoria, como controle orçamentário, prestação de contas, *compliance* contratual e suporte informacional à gestão.

A literatura sobre gestão cultural tem se concentrado predominantemente no perfil do gestor cultural enquanto formulador de políticas, articulador comunitário ou curador artístico (Barbalho, 2006; Martinell, 2001; Saravia, 2011). Contudo, persiste uma lacuna analítica quanto aos profissionais que atuam na área meio das instituições culturais, desempenhando funções técnico-administrativas essenciais para o funcionamento dos equipamentos culturais. A lacuna é particularmente relevante considerando que o sucesso das políticas culturais depende, em grande medida, da eficiência dos processos de controle, monitoramento e *accountability* (Durand, 1996).

A opção terminológica por *controller* cultural, aqui proposta como contribuição conceitual original deste estudo, busca delimitar o objeto de análise empírica desta pesquisa e preencher uma lacuna na literatura acadêmica sobre profissionalização no setor cultural público. A literatura existente concentra-se predominantemente no perfil do gestor cultural (Barbalho, 2006; Martinell, 2001), figura associada à formulação de políticas, curadoria artística e articulação comunitária. Contudo, observa-se a emergência de um perfil profissional distinto, ainda não adequadamente caracterizado: o profissional que atua na interface entre controladoria e cultura.

Diferentemente do gestor cultural tradicional, o *controller* cultural atua prioritariamente nos setores administrativos e financeiros de organizações culturais, com atribuições relacionadas ao controle orçamentário, prestação de contas, *compliance* contratual e suporte informacional à gestão. Trata-se de um profissional que, embora não ocupe cargos diretivos nem atue na formulação de diretrizes artísticas, exerce função estratégica para a sustentabilidade institucional e o cumprimento das metas pactuadas com o poder público. Dessa forma, deduz-se que o *controller* cultural distingue-se do *controller* tradicional (Beuren, 2002; Borinelli, 2006) por incorporar as especificidades do campo cultural, demandando competências híbridas que combinam rigor técnico-financeiro com sensibilidade para as particularidades do setor.

Neste panorama, o presente artigo tem como objetivo investigar o perfil profissional, as competências e habilidades requeridas dos *controllers* atuantes em equipamentos culturais públicos, estabelecendo um paralelo analítico com o campo da controladoria tradicional. A pesquisa busca responder às seguintes questões norteadoras: quais as competências, habilidades técnicas e conhecimentos demandados aos *controllers* em Organizações Sociais (OSs) de cultura? e como o perfil profissional dos *controllers* atuantes em OSs de cultura dialoga com as especificidades da gestão cultural?

Para tanto, selecionou-se duas OSs do setor da cultura do estado do Ceará: Instituto Dragão do Mar - IDM e Instituto Mirante – IMI. A escolha específica pelo Instituto Dragão do Mar (IDM) e Instituto Mirante (IMI) justifica-se por representarem marcos temporais distintos na evolução do modelo de gestão por OSs no Ceará. O IDM, constituído em 2004, representa a OS de cultura mais consolidada do estado, com quase duas décadas de experiência na gestão

de equipamentos culturais icônicos como o Centro Dragão do Mar de Arte e Cultura e o Teatro José de Alencar. Por sua vez, o IMI, criado em 2022, configura-se como a OS cultural mais recente no Estado, permitindo análise comparativa sobre como diferentes estágios de maturidade institucional podem estar relacionados ao perfil e às práticas dos profissionais de controladoria.

Destaca-se que ambas as organizações possuem contratos de gestão formalizados com o Governo do Estado do Ceará e operam sob o mesmo marco regulatório, o que garante comparabilidade metodológica. Adicionalmente, suas carteiras de equipamentos abrangem desde espaços de grande porte e alta complexidade operacional até equipamentos regionais, oferecendo diversidade para compreensão abrangente das demandas da controladoria cultural no contexto cearense. O recorte temporal da pesquisa abrangeu o período de fevereiro de 2024 a janeiro de 2025, coincidindo com o período de vigência dos contratos de gestão de ambas as organizações.

A pesquisa descritiva adota abordagem qualitativa e descritiva e foi realizada por meio da aplicação de questionário estruturado junto a profissionais que exercem funções de controladoria nas duas OSs de referência na gestão de equipamentos culturais do estado do Ceará. A análise fundamenta-se no diálogo interdisciplinar entre a literatura da controladoria e da gestão cultural, contribuindo para o avanço das discussões acadêmicas sobre um campo profissional emergente e oferecendo subsídios para o desenvolvimento de políticas formativas específicas. O estudo permite, ainda, impulsionar incentivos para o desenvolvimento pessoal e profissional dos *controllers* atuantes em OSs de cultura, os quais apresentam papel fundamental no desempenho econômico-financeiro das entidades.

2. Revisão de Literatura

2.1 A evolução da função de *controller*: do *bean counter* ao *business partner*

A controladoria, enquanto área do conhecimento, tem suas raízes históricas no desenvolvimento das práticas gerenciais norte-americanas do século XX, evoluindo gradualmente de uma função predominantemente técnica para assumir um papel estratégico nas organizações (Beuren, 2002). O *controller* tradicional, frequentemente denominado *bean counter*, limitava-se ao processamento de dados contábeis e elaboração de relatórios financeiros (Beuren, 2002). Contudo, as transformações no ambiente organizacional demandaram uma reconfiguração desta função, direcionando-a para o apoio à tomada de decisões gerenciais.

Borinelli (2006) propõe uma conceituação ampliada da controladoria, definindo-a como um conjunto de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica das entidades, abrangendo funções de planejamento, controle, registro, análise e reporte de informações. Nesta perspectiva, o *controller* atua como um gestor da informação, responsável por prover dados relevantes, tempestivos e confiáveis para a otimização do processo decisório.

A literatura contemporânea sobre controladoria tem enfatizado a emergência do *controller* estratégico ou *business partner*, caracterizado pela capacidade de transcender as funções técnico-contábeis tradicionais e assumir um papel consultivo junto à alta gestão (AICPA & CIMA, 2016). Este profissional híbrido combina competências técnicas com habilidades comportamentais, atuando como tradutor entre a linguagem financeira e as necessidades estratégicas da organização.

Diante da importância da temática, Reginato e Durso (2021) analisaram o perfil comportamental dos *controllers* atuantes em empresas no Brasil e observaram indicam que os

profissionais apresentam bons níveis de motivação, poder de tomada de decisão, conscienciosidade e capacidade de trabalhar em equipe.

Nesse sentido, Alves *et al.* (2022) buscaram conhecer a forma de atuação de *controllers* considerados *business partners* e, por meio de entrevista com sete profissionais *business partners*, constataram a participação ativa dos *controllers* nos ganhos das organizações, interagindo com as áreas operacionais e de negócios, e atuando como interlocutores para identificar oportunidades e riscos nas decisões. Ademais, o estudo destacou as seguintes habilidades e competências dos profissionais: comunicação, senso crítico, visão holística, e construção de alianças.

Mais recentemente, Vieira e Costa (2023) identificaram que o perfil desejado do *controller* por empresas brasileiras abrange competências técnicas específicas (domínio de sistemas ERP, conhecimento tributário, elaboração de relatórios gerenciais) e competências comportamentais transversais (liderança, comunicação, trabalho em equipe, pensamento analítico). Os autores destacam que a complexidade crescente dos ambientes organizacionais demanda profissionais adaptáveis, capazes de atuar em contextos de múltiplas interfaces e alta pressão temporal (Vieira & Costa, 2023).

2.2 Profissionalização e competências requeridas na gestão cultural e a controladoria cultural

O campo da gestão cultural emergiu como área de conhecimento específica nas últimas décadas do século XX, impulsionado pela expansão das políticas públicas de cultura e pelo reconhecimento da cultura como vetor estratégico de desenvolvimento social e econômico (Martinell, 2001). Diante das peculiaridades, a gestão cultural caracteriza-se pela transversalidade disciplinar, exigindo dos profissionais conhecimentos que extrapolam as competências técnicas da área artística e abarcam habilidades gerenciais, jurídicas, políticas e comunicacionais.

Nesse âmbito, Barbalho (2006) analisou as transformações nas políticas culturais brasileiras e suas implicações para o perfil do gestor cultural e identificou a emergência de uma ‘função charneira’ exercida pelo gestor cultural, que atua como mediador entre os atores da sociedade civil, o Estado e o mercado cultural. Segundo Barbalho (2006), a função demanda competências específicas relacionadas à articulação política, mobilização social, captação de recursos e mediação de conflitos.

De forma complementar, Martinell (2012) propõe uma categorização das competências requeridas do gestor cultural contemporâneo, organizando-as em três dimensões: (a) competências técnicas, relacionadas à administração de projetos, gestão financeira, conhecimento jurídico e domínio de tecnologias da informação; (b) competências relacionais, voltadas à mediação cultural, construção de redes, comunicação e liderança; e (c) competências político-sociais, ligadas à leitura de contextos, exercício da cidadania cultural e promoção da diversidade.

A intersecção entre controladoria e gestão cultural representa um campo emergente, ainda pouco explorado na literatura acadêmica. A complexificação das políticas culturais, especialmente com a adoção do modelo de gestão por OSs, tem demandado profissionais especializados capazes de atuar na interface entre as especificidades da gestão cultural e os requisitos técnico-administrativos da aplicação de recursos públicos.

Conjectura-se que o *controller* cultural diferencia-se do gestor cultural tradicional por atuar predominantemente na área meio das instituições, assumindo responsabilidades relacionadas ao controle orçamentário, prestação de contas, *compliance* contratual e suporte informacional à gestão. Embora inserido no contexto das políticas públicas culturais, este

profissional não ocupa cargos diretivos, nem atua na formulação de diretrizes artísticas, concentrando-se nas funções de controle e apoio à gestão.

A literatura sobre controladoria oferece aportes para a compreensão das competências requeridas do *controller* cultural. Oro, Beuren e Carpes (2013) identificaram que as competências do *controller* abrangem desde habilidades técnicas específicas até competências comportamentais transversais, como capacidade de trabalho em equipe, comunicação efetiva e pensamento estratégico. Estas competências mostram-se igualmente relevantes no contexto cultural, onde o *controller* deve articular-se com diferentes atores (artistas, gestores, poder público e sociedade civil) e mediar interesses por vezes conflitantes.

Do exposto, a partir da revisão de literatura é possível supor que o *controller* cultural representa uma evolução natural dos processos de profissionalização do setor cultural, refletindo a necessidade de especialização funcional, diante da crescente complexidade das políticas públicas de cultura. Contudo, a consolidação do campo profissional demanda o desenvolvimento de marcos teóricos específicos e políticas formativas adequadas às suas especificidades.

3. Metodologia

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, adotando uma abordagem qualitativa para investigar o perfil, competências e habilidades dos *controllers* atuantes em equipamentos culturais públicos. Para tanto, foi aplicado um questionário junto aos profissionais de duas OSs de referência na gestão de equipamentos culturais do estado do Ceará: o Instituto Dragão do Mar (IDM) e o Instituto Mirante (IMI).

A seleção das organizações baseou-se em critérios de representatividade institucional, volume orçamentário (acima de R\$ 4 milhões anuais) e diversidade de equipamentos culturais geridos. O recorte temporal da pesquisa abrangeu o período de fevereiro de 2024 a janeiro de 2025. Para maior detalhamento, o Quadro 1 apresenta o orçamento anual de 2024 (em R\$) e o número de profissionais na controladoria das OS, extraídos dos seus sites institucionais e da Secretaria de Cultura do Estado do Ceará (Secult-CE), a saber: IDM: www.idm.org.br, IMI: www.institutomirante.org e Secult-CE: www.secultce.gov.br.

Tabela 1

Orçamento anual do ano de 2024 e número de profissionais atuantes na controladoria das OSs pesquisadas

Organização Social	Equipamentos geridos	Orçamento anual de 2024 (em R\$)	Número de profissionais na controladoria em 31/12/2024
Instituto Dragão do Mar (IDM)	Centro Dragão do Mar de Arte e Cultura, Teatro José de Alencar, Cineteatro São Luiz, BECE, etc.	R\$ 97 milhões	15 profissionais
Instituto Mirante (IMI)	Museu da Imagem e do Som, Pinacoteca do Ceará, Centro Cultural do Cariri, etc.	R\$ 94 milhões	12 profissionais

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Após a identificação do número de profissionais atuantes na controladoria das duas OSs estudadas, passou-se para a coleta dos dados necessários ao atendimento do objetivo proposto na pesquisa. O questionário estruturado, elaborado com base na revisão da literatura sobre controladoria e gestão cultural, foi organizado em quatro seções principais, sendo: Perfil sociodemográfico, Formação e trajetória profissional, Atuação profissional e Competências e

desafios. Cabe informar que o questionário foi validado por três especialistas (um em controladoria, um em gestão cultural e um em metodologia de pesquisa) e submetido a pré-teste com dois profissionais não incluídos na pesquisa.

A aplicação do questionário em formato eletrônico foi realizada utilizando-se a plataforma *Google Forms*. Os 27 profissionais, que exercem funções relacionadas à controladoria, administração financeira e áreas afins, foram contatados inicialmente por meio das coordenações das OSs, que encaminharam o convite para participação. O período de coleta estendeu-se por quatro semanas (junho-julho de 2025), com dois lembretes enviados para ampliar a taxa de resposta. Destes, 16 profissionais aceitaram participar da pesquisa, representando uma taxa de resposta de 59,3%. Importante ainda informar que foram requeridos os seguintes critérios para participação na pesquisa: profissionais que atuam diretamente em funções de controladoria, controle financeiro ou administrativa; possuam o tempo mínimo de seis meses na função atual; possuam vínculo empregatício formal com as OSs; aceite voluntário de participação mediante termo de consentimento presente no formulário de coleta de dados.

Cabe informar que o estudo apresenta limitações relacionadas ao recorte geográfico (estado do Ceará), ao tipo de organização (OSs de cultura) e ao número de unidades de análise (duas). Os resultados não podem ser generalizados para outros contextos organizacionais ou regiões do país. Além disso, a utilização de questionário autoadministrado pode ter gerado vieses de desejabilidade social nas respostas.

4. Análise e descrição de resultados

Após o tratamento dos dados coletados junto aos profissionais das duas Organizações Sociais investigadas, passa-se à apresentação e análise dos resultados obtidos. Para facilitar a compreensão e permitir uma análise estruturada do fenômeno estudado, esta seção está subdividida em sete subseções, sendo: Perfil sociodemográfico, Competências e habilidades, Desafios e lacunas formativas, Remuneração e valorização profissional, Síntese comparativa, Implicações para a formação e desenvolvimento profissional e Limitações e agenda para pesquisas futuras. Esta estruturação segue uma sequência lógica dos resultados, partindo do perfil profissional até as implicações teóricas e práticas dos achados.

4.1 Perfil sociodemográfico

Inicialmente são apresentadas algumas características específicas do perfil sociodemográfico dos profissionais que atuam em funções de controladoria (*controllers*) em equipamentos culturais no estado do Ceará e que aceitaram participar da pesquisa.

Em linhas gerais, os resultados evidenciam padrões que merecem análise à luz da literatura sobre profissionalização no setor cultural e dinâmicas de gênero no mercado de trabalho.

A Tabela 2 apresenta o tempo de atuação dos *controllers* no cargo e na instituição.

Tabela 2

Tempo de atuação no cargo e na instituição

Número de anos	Número de respondentes	
	Experiência no cargo de <i>controller</i>	Experiência na instituição
De 2 a 4 anos	4	12
De 5 a 7 anos	1	2
De 8 a 10 anos	3	1
Acima de 10 anos	8	1

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Como visto na Tabela 2, metade dos profissionais (50,0%) atua há mais de 10 anos em funções de *controller* ou similares, somando o tempo em todos os empregos. Isso demonstra uma longa trajetória na área financeira e de gestão. Em contrapartida, o tempo de atuação na instituição cultural atual é menor, com 75,0% dos respondentes trabalhando na organização presente há um período de 2 a 4 anos. Essa discrepância pode sugerir uma rotatividade no setor cultural ou a busca por profissionais com sólida experiência externa para estruturar as áreas de controle das OSs.

A seguir, a Tabela 3 apresenta a distribuição dos *controllers* por gênero.

Tabela 3

Distribuição por gênero

Gênero	Número de respondentes	Número de respondentes (%)
Feminino	12	75,0%
Masculino	4	25,0%
Total	16	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Como pode ser observado na Tabela 3, há predominância feminina entre os *controllers* culturais, com 75,0% dos respondentes (12 profissionais) sendo do gênero feminino, contra 25,0% do masculino (4 profissionais). Todos os participantes se declararam cisgênero. Esta distribuição contrasta com estudos sobre controladoria tradicional, que historicamente apresenta maior equilíbrio de gênero ou predominância masculina (Vieira & Costa, 2023).

A predominância feminina na controladoria cultural pode refletir características específicas do setor cultural brasileiro, que tradicionalmente apresenta maior participação feminina em diversas funções (Barros & Rattes, 2021). Contudo, é necessário investigar se a distribuição se mantém em cargos de maior hierarquia dentro das OSs, ou se reproduz padrões de segregação vertical observados em outros setores.

Quanto à faixa etária, observa-se um perfil de considerável maturidade profissional, com 43,8% dos respondentes concentrados entre 30 e 40 anos (7 profissionais), seguidos por 37,5% na faixa de 40 a 50 anos (6 profissionais) e 18,7% entre 50 e 60 anos (3 profissionais). Este achado sugere que os cargos de controladoria cultural são predominantemente ocupados por profissionais em fase de consolidação de carreira, possivelmente devido à complexidade das funções exercidas e à necessidade de experiência prévia.

O nível de escolaridade dos respondentes é elevado, com 56,3% dos profissionais com especialização (9 respondentes), 37,5% graduação (6 respondentes) e 6,3% mestrado (1 respondente). Este dado reforça a percepção de que a complexidade da função exige alto grau de qualificação formal, alinhando-se à literatura que aponta para a necessidade de um perfil técnico e estratégico no campo cultural (Durand, 1996).

A análise das áreas de formação dos profissionais da controladoria das OSs de cultura revela predominância de cursos em Administração (31,3%), Contabilidade (25,0%) e Economia (18,8%), com participação menor de outras áreas como Direito, Comunicação e Artes. Este perfil formativo demonstra adequação às competências técnicas requeridas na controladoria, embora sinalize possível lacuna quanto a conhecimentos específicos sobre cultura e políticas públicas culturais.

Um dado relevante é que 81,3% dos profissionais (13 respondentes) buscaram formação específica na área cultural por iniciativa própria, evidenciando o reconhecimento da necessidade de conhecimentos especializados para atuação no setor. Apenas 18,7% (3 respondentes) não possuem qualquer formação cultural, o que sugere uma conscientização sobre as especificidades do campo.

A análise da experiência profissional revela o seguinte padrão: embora metade dos profissionais (50,0%) atue há mais de 10 anos em funções de controladoria considerando toda sua trajetória profissional, 75% dos respondentes trabalham na instituição cultural atual de 2 a 4 anos. Esta discrepância sugere duas interpretações possíveis: (1) rotatividade no setor cultural, possivelmente relacionada a questões salariais ou instabilidade institucional; (2) estratégia das OSs de recrutar profissionais com sólida experiência externa para estruturar suas áreas de controle.

Ademais, verifica-se que a experiência prévia em controladoria se mostra relevante para a atuação no setor cultural, com 68,8% dos respondentes declarando que sua experiência anterior contribui consideravelmente para o desempenho atual. Contudo, 56,3% afirmam enfrentar desafios específicos relacionados às particularidades do setor cultural, sugerindo a necessidade de formação complementar.

4.2 Competências e habilidades

A análise das competências identificadas como essenciais pelos *controllers* culturais revela importantes convergências com a literatura sobre controladoria tradicional, ao mesmo tempo em que evidencia especificidades relacionadas ao contexto cultural.

Os respondentes identificaram como competências técnicas essenciais: (1) domínio de legislação tributária e trabalhista (87,5%); (2) conhecimento de sistemas de gestão financeira (81,3%); (3) elaboração de relatórios gerenciais (75,0%); (4) análise de custos e orçamentos (75,0%); (5) prestação de contas para órgãos públicos (100,0%). A prestação de contas para órgãos públicos foi indicada por todos 16 *controllers*, refletindo a centralidade do controle de recursos públicos na atuação das OSs.

Comparativamente, Vieira e Costa (2023) identificaram competências similares como prioritárias para *controllers* em empresas privadas, com destaque para sistemas ERP, conhecimento tributário e relatórios gerenciais. A convergência sugere que as competências técnicas fundamentais da controladoria se mantêm relevantes independentemente do setor de atuação, embora com adaptações específicas.

No âmbito das competências comportamentais, as respostas foram as seguintes: (1) capacidade de trabalho em equipe (93,8%); (2) comunicação efetiva (87,5%); (3) flexibilidade e adaptabilidade (81,3%); (4) pensamento analítico (75,0%); (5) mediação de conflitos (68,8%). A valorização da mediação de conflitos representa uma especificidade do contexto cultural, onde frequentemente emergem tensões entre objetivos artísticos e restrições orçamentárias.

Oro *et al.* (2013) identificaram competências comportamentais similares como relevantes para *controllers*, confirmando a tendência de hibridização do perfil profissional. Alves *et al.* (2022), por sua vez, apontam as seguintes habilidades e competências dos *controllers business partner*: comunicação, senso crítico, visão holística, e construção de alianças. Considerando esses apontamentos, a ênfase em habilidades relacionais no contexto cultural pode ser explicada pela necessidade de articulação com múltiplos *stakeholders* (artistas, gestores, poder público e comunidade).

Adicionalmente, a presente pesquisa identificou competências específicas do contexto cultural consideradas importantes pelos respondentes: (1) conhecimento sobre políticas públicas de cultura (62,5%); (2) compreensão das especificidades do financiamento cultural (56,3%); (3) sensibilidade para questões artísticas e culturais (43,8%); (4) conhecimento sobre direitos autorais e propriedade intelectual (37,5%).

Estes resultados sugerem que, embora as competências fundamentais da controladoria mantenham-se relevantes, o contexto cultural demanda conhecimentos específicos que não são

tradicionalmente contemplados na formação em controladoria. Esta lacuna pode explicar parte dos desafios enfrentados pelos profissionais em sua atuação inicial no setor, brevemente descritos na próxima subseção.

4.3 Desafios e lacunas formativas

Os resultados obtidos sobre os desafios enfrentados pelos *controllers* culturais revelam aspectos específicos que merecem atenção para o desenvolvimento de políticas formativas adequadas.

Os respondentes destacaram como principais desafios: (1) complexidade da legislação cultural (75,0%); (2) prestação de contas para múltiplos órgãos (68,8%); (3) articulação entre objetivos artísticos e restrições orçamentárias (62,5%); (4) rotatividade de equipes técnicas (56,3%); (5) inadequação de sistemas de gestão às especificidades culturais (50,0%).

A complexidade legislativa emerge como desafio central, refletindo a sobreposição de marcos normativos federais, estaduais e municipais que regulamentam o setor cultural. Este achado alinha-se com a literatura sobre gestão cultural, que frequentemente identifica o domínio jurídico como competência essencial (Martinell, 2012).

Quanto às lacunas formativas, verifica-se que 68,8% dos respondentes consideram que sua formação acadêmica não os preparou adequadamente para atuar no setor cultural. As principais lacunas identificadas foram: (1) conhecimento sobre políticas públicas de cultura (81,3%); (2) especificidades do financiamento cultural (75%); (3) gestão de projetos culturais (62,5%); (4) economia da cultura (56,3%). Estes resultados corroboram a análise de Durand (1996) sobre a necessidade de currículos formativos específicos para o setor cultural, bem como a proposta de Martinell (2012) sobre a importância de formações interdisciplinares que integrem conhecimentos técnicos e culturais.

Os *controllers* culturais manifestaram interesse prioritário em capacitações sobre: (1) legislação cultural atualizada (93,8%); (2) sistemas de gestão específicos para cultura (87,5%); (3) metodologias de avaliação de impacto cultural (75,0%); (4) captação de recursos e financiamento cultural (68,8%). Contudo, 31,3% dos respondentes afirmaram que suas instituições oferecem programas estruturados de capacitação, evidenciando uma lacuna entre demanda e oferta formativa. Esta situação pode comprometer a qualidade da atuação profissional e a efetividade das políticas culturais implementadas pelas OSs.

Os achados da pesquisa revelam também uma deficiência significativa nas políticas de desenvolvimento profissional das OSs. Apenas 18,8% dos respondentes (3 profissionais) afirmaram que suas instituições oferecem capacitação frequente, enquanto 50,0% (8 profissionais) relataram ofertas esporádicas e 25,0% (4 profissionais) declararam ausência completa de programas de capacitação. Este cenário contrasta com a alta demanda por formação especializada identificada na pesquisa, evidenciando uma lacuna institucional que pode comprometer a qualidade da atuação profissional dos *controllers*.

4.4 Remuneração e valorização profissional

Os resultados obtidos na pesquisa sobre as condições de remuneração e valorização profissional oferecem *insights* importantes sobre a sustentabilidade da carreira em controladoria cultural.

Constata-se que a distribuição salarial dos respondentes se concentra nas faixas de 3 a 5 salários mínimos (56,3%) e 6 a 9 salários mínimos (31,3%), com apenas um profissional (6,3%) recebendo acima de 10 salários mínimos. Embora estas faixas situem-se acima da média nacional, a percepção sobre adequação salarial é não é consensual entre os *controllers*: 31,3%

concordam que o salário é compatível com o volume de trabalho e responsabilidades do cargo (5 respondentes) e 62,5% manifestaram insatisfação (10 respondentes). Esta percepção negativa pode estar relacionada à ambiguidade funcional identificada na literatura sobre controladoria (Oro *et al.*, 2013), bem como à sobrecarga de atribuições frequentemente observada no setor cultural devido a equipes reduzidas e múltiplas demandas.

Quanto às perspectivas dos *controllers* sobre a carreira, 62,5% dos respondentes manifestaram interesse em permanecer no setor cultural e 37,5% consideram adequadas as oportunidades de progressão oferecidas pelas OSs. Este dado sugere a necessidade de estruturação de planos de carreira específicos que valorizem a especialização em controladoria cultural.

Adicionalmente, vale destacar um dado referente ao poder de decisão onde 75,0% dos respondentes (12 profissionais) consideram ter autonomia decisória em seus cargos, o que indica um reconhecimento institucional da importância estratégica da função nas organizações culturais. Contudo, 25,0% (4 profissionais) relataram limitações em seu poder decisório, possivelmente relacionadas à ambiguidade funcional já identificada na literatura.

4.5 Síntese comparativa: controladoria tradicional *versus* controladoria cultural

A subseção apresenta uma análise comparativa, entre os achados desta pesquisa e a literatura sobre controladoria tradicional, com o intuito de identificar convergências e especificidades que caracterizam o campo da controladoria cultural (Quadro 1).

Quadro 1

Síntese das convergências e especificidades entre a controladoria tradicional e a controladoria cultural

Aspecto	Controladoria tradicional	Controladoria cultural
Competências técnicas	Sistemas ERP, tributário, relatórios financeiros	Mesmas competência técnicas da tradicional mais legislação cultural, prestação de contas públicas
Competências comportamentais	Comunicação, liderança, trabalho em equipe	Mesmas competências comportamentais da tradicional mais mediação de conflitos, sensibilidade cultural
Stakeholders	Acionistas, diretoria, clientes	Artistas, gestores, poder público, comunidade
Métricas de avaliação	ROI, EBITDA, indicadores financeiros	Mesmos indicadores financeiros da controladoria tradicionais mais indicadores de impacto social e cultural
Desafios principais	Pressão por resultados, <i>compliance</i>	Legislação complexa, múltiplos órgãos de controle
Formação requerida	Contabilidade, Administração, Economia	Mesmas formações requeridas na controladoria tradicional mais conhecimentos em cultura e políticas públicas

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Adicionalmente, foi possível constatar, dentre os aspectos em comum entre a controladoria tradicional e a controladoria cultural, as tendências e exigências que se manifestam em ambos os campos, sendo:

1. Hibridização do perfil profissional: tanto na controladoria tradicional quanto na cultural, observa-se a evolução do perfil técnico para um perfil estratégico, que combina competências técnicas e comportamentais.

2. Competências comportamentais essenciais: habilidades como comunicação, trabalho em equipe, flexibilidade e pensamento analítico são valorizadas em ambos os contextos.

3. Ambiguidade funcional: similarmente aos *controllers* tradicionais, os *controllers* culturais enfrentam ambiguidades quanto ao escopo de suas atribuições e posicionamento hierárquico.

4. Necessidade de formação continuada: ambos os perfis demandam atualização constante devido à dinamicidade dos marcos normativos e tecnológicos.

Em suma, as convergências observadas na pesquisa apontam para um futuro em que as características essenciais do *controller* se tornam cada vez mais multifacetadas, independentemente do setor de atuação.

Por sua vez, foram identificadas as particularidades que distinguem a controladoria cultural da tradicional, evidenciando os desafios e as abordagens singulares que este campo exige, destacando para a(o):

1. Mediação entre racionalidades distintas: o *controller* cultural deve articular a racionalidade econômico-financeira com os valores e objetivos artístico-culturais, exigindo sensibilidade específica.

2. Complexidade *stakeholder*: a diversidade de atores envolvidos nas políticas culturais (artistas, gestores, poder público, comunidade) demanda habilidades relacionais diferenciadas.

3. Marco normativo específico: a legislação cultural apresenta especificidades que não são contempladas na formação tradicional em controladoria.

4. Impacto social e cultural: diferentemente da controladoria empresarial, a controladoria cultural deve considerar impactos sociais e culturais que extrapolam métricas financeiras tradicionais.

5. Prestação de contas multidimensional: além da *accountability* financeira, existe a necessidade de prestação de contas quanto ao cumprimento de objetivos culturais e sociais.

Em suma, as especificidades da controladoria cultural requerem uma abordagem personalizada, que transcende as métricas financeiras tradicionais e envolve a complexidade dos impactos sociais e culturais.

4.6 Implicações para a formação e desenvolvimento profissional

Os resultados obtidos da pesquisa junto aos *controllers* culturais sinalizam algumas implicações para a formação e o desenvolvimento profissional que se desdobram em diretrizes tanto para a academia quanto para as políticas institucionais e públicas.

Em linhas gerais, os achados apontam a necessidade de reestruturar os currículos formativos em controladoria e gestão cultural, adotando uma perspectiva interdisciplinar que contemple as especificidades identificadas. Para os cursos de contabilidade, controladoria e áreas correlatas, preconiza-se a inclusão de disciplinas sobre políticas públicas e gestão no terceiro setor, abordando as particularidades do financiamento público e da prestação de contas.

Adicionalmente, observa-se que faz-se crucial o desenvolvimento de competências relacionais e de mediação de conflitos, bem como a introdução a conceitos de economia da cultura e avaliação de impacto social. No que tange aos cursos de administração pública e gestão cultural, é fundamental o fortalecimento das competências técnicas em controladoria e gestão financeira, o aprofundamento em marcos normativos e *compliance*, o desenvolvimento de habilidades analíticas e de interpretação de dados, e a formação em sistemas de informação gerencial.

Destarte, os achados desta pesquisa fornecem subsídios para o aperfeiçoamento das políticas públicas de cultura, em especial no que concerne à profissionalização da gestão. Isso inclui a elaboração de diretrizes de qualificação para profissionais de controladoria em editais

de seleção de OSs, o desenvolvimento de programas de formação específicos em parceria com universidades, a implementação de sistemas de avaliação que considerem tanto aspectos financeiros quanto culturais, e a criação de marcos normativos que reconheçam e regulamentem a função do *controller* cultural.

4.7 Limitações e agenda para pesquisas futuras

Apesar da relevância dos achados e do rigor metodológico adotado estudo, cabe advertir sobre as limitações da pesquisa que, simultaneamente, abrem caminhos para futuras investigações sobre a temática. As restrições metodológicas, em particular, são multifacetadas. O recorte geográfico, por exemplo, foi estritamente confinado ao estado do Ceará, o que suscita questionamentos acerca da generalização dos resultados para outras regiões do Brasil ou contextos culturais diversos. As unidades de análise, por sua vez, restringiram-se a apenas duas OSs, o que, embora proporcione uma análise aprofundada, pode não ser representativa da vasta e heterogênea paisagem do terceiro setor. Adicionalmente, a dependência exclusiva de questionários estruturados pode ter limitado a profundidade da coleta de dados, negligenciando nuances e perspectivas não capturadas por esse formato. A ausência de triangulação com outras fontes de dados, como entrevistas em profundidade, grupos focais, análise documental ou observação participante, impediu a validação cruzada dos achados e a obtenção de uma compreensão mais holística do fenômeno investigado.

No âmbito conceitual, as limitações são igualmente pertinentes. A principal delas reside na indefinição consolidada do termo *controller* cultural na literatura acadêmica e profissional. A ausência de um consenso terminológico e conceitual dificulta a comparação de resultados entre diferentes estudos e a construção de um corpo teórico robusto sobre o tema. Além disso, a delimitação das competências investigadas, potencialmente ignorando outras competências cruciais para a atuação do *controller* no setor cultural, também reside em uma limitação da pesquisa. Além disso, a ausência de comparação com outros modelos de gestão cultural, sejam eles oriundos do setor público, privado ou de outras configurações do terceiro setor, privou o estudo de uma análise comparativa enriquecedora que poderia ter revelado as especificidades e os pontos de convergência do modelo explorado.

As limitações apontadas, longe de desvalorizarem o estudo, servem como um roteiro para pesquisas futuras, que poderiam, por exemplo, expandir o escopo geográfico, aumentar a amostra, empregar metodologias mistas e explorar a definição e perfil do *controller* cultural em maior profundidade, contribuindo assim para o avanço do conhecimento na área.

As possibilidades para futuras investigações a partir dos resultados desta pesquisa são vastas. Elas incluem estudos comparativos entre modelos de gestão cultural, análise longitudinal do perfil do *controller* cultural e pesquisas qualitativas aprofundadas com entrevistas e observação participante. Além disso, podem ser realizadas investigações sobre a efetividade da atuação do *controller* cultural nos resultados dos equipamentos públicos culturais, estudos sobre gênero e diversidade na controladoria cultural, e análises de políticas formativas em outros países com tradição em gestão cultural.

5. Considerações finais

Esta pesquisa contribui para o aprofundamento das discussões de um campo profissional emergente na área da contabilidade pública - a controladoria cultural - oferecendo evidências empíricas sobre o perfil, competências e desafios dos profissionais que atuam nesta área.

Em linhas gerais, os resultados da pesquisa empírica realizada demonstram que, embora exista convergência entre as competências demandadas na controladoria tradicional e na controladoria cultural, o contexto específico do setor cultural introduz particularidades que merecem atenção especializada.

O perfil identificado - profissionais maduros, qualificados, com predominância feminina e expressiva experiência prévia - sugere que as OSs de cultura têm conseguido atrair talentos qualificados para suas áreas de controle. A predominância feminina (75%) sugere uma possível feminização da profissão no setor cultural, contrastando com padrões observados na controladoria tradicional. A qualificação formal dos profissionais (62,5% com especialização) e sua iniciativa em buscar formação cultural específica (81,3%) demonstram o reconhecimento da complexidade e especificidade da função. Contudo, a identificação de lacunas formativas e da ausência de políticas institucionais estruturadas de capacitação apontam para a necessidade de investimentos específicos no desenvolvimento destes profissionais. Além disso, adverte-se para a insatisfação salarial (62,5% dos respondentes) e a ausência de políticas institucionais estruturadas de capacitação, que apontam para desafios que podem comprometer a sustentabilidade da carreira e a qualidade da gestão cultural pública. Estes achados reforçam a necessidade urgente de políticas públicas voltadas à valorização e profissionalização dos *controllers* culturais como agentes estratégicos do desenvolvimento cultural brasileiro.

A análise das competências revelou ainda a necessidade de um perfil híbrido que combine conhecimentos técnicos sólidos com habilidades relacionais desenvolvidas e sensibilidade para as especificidades culturais. Esta constatação dialoga com as transformações observadas na controladoria tradicional, confirmando a tendência de evolução do *controller* técnico para o *controller* estratégico, adaptada ao contexto cultural.

Os desafios identificados - complexidade legislativa, prestação de contas multidimensional, mediação entre racionalidades distintas - evidenciam a especificidade da atuação no setor cultural e justificam a necessidade de formações específicas e políticas de valorização profissional adequadas.

Do ponto de vista teórico, este estudo contribui para o diálogo interdisciplinar entre controladoria e gestão cultural, oferecendo um primeiro mapeamento empírico de um campo profissional ainda pouco explorado academicamente. A proposição do termo *controller* cultural busca conferir maior precisão conceitual a uma função que, embora emergente, mostra-se essencial para a sustentabilidade dos equipamentos culturais públicos. Do ponto de vista prático, os resultados oferecem subsídios para o desenvolvimento de currículos formativos mais adequados, políticas institucionais de capacitação e diretrizes públicas de profissionalização do setor cultural. A identificação das competências específicas demandadas pode orientar tanto processos seletivos quanto programas de desenvolvimento profissional.

Para as OSs de cultura, os achados sugerem a necessidade de investimento estruturado no desenvolvimento de seus profissionais de controladoria, reconhecendo sua função estratégica para o cumprimento dos objetivos institucionais. A implementação de planos de carreira específicos e programas de formação continuada pode contribuir para a retenção de talentos e melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados.

No contexto mais amplo das políticas públicas de cultura, os resultados da pesquisa reforçam a importância da profissionalização como elemento fundamental para a consolidação do setor cultural como área estratégica de desenvolvimento. O reconhecimento e valorização dos *controllers* culturais como agentes especializados pode contribuir para a efetividade das políticas culturais e para a consolidação de uma gestão pública mais qualificada e *accountable*.

Cabe destacar que a emergência do *controller* cultural reflete transformações mais amplas na administração pública brasileira, caracterizadas pela busca de maior eficiência, transparência e *accountability* na aplicação de recursos públicos. Neste contexto, a

profissionalização da controladoria cultural representa não apenas uma necessidade técnica, mas um imperativo democrático para o fortalecimento das políticas públicas de cultura e para a consolidação da cultura como direito fundamental.

Por fim, considera-se que os resultados empíricos da pesquisa obtidos junto aos *controllers* de dois importantes equipamentos culturais do Estado Ceará podem servir como ponto de partida para traçar o perfil emergente do *controller* cultural brasileiro. Assim, espera-se que este estudo contribua para o avanço do conhecimento sobre a profissionalização no setor cultural e inspire futuras investigações que aprofundem a compreensão sobre este campo profissional emergente. O desenvolvimento de uma massa crítica de *controllers* culturais qualificados representa um investimento estratégico para a consolidação de políticas públicas culturais mais efetivas e sustentáveis no Brasil.

Referências

- AICPA - American Institute of Certified Public Accountants, & CIMA - Chartered Institute of Management Accountants. (2016). *Global management accounting principles*. Durham: AICPA.
- Alves, C. F. L., Parisi, C., Oyadomari, J. C. T., & Peleias, I. R. (2022). Como atua um controller business partner? Estudo baseado em práticas do mercado. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 19(50), 76-94.
- Barbalho, Alexandre M. Políticas culturais no Brasil: identidade e diversidade sem diferença. (2006). In: Rubim, Antonio Albino Canelas, & Barbalho, Alexandre (Org.). *Políticas culturais no Brasil*. Salvador: EDUFBA. p. 87-109.
- Barros, Mariana Lima, & Rattes, Carolina. (2021). Gênero e trabalho no setor cultural brasileiro: uma análise das desigualdades. *Revista de Economia Política*, 41(2), 287-305.
- Beuren, Ilse Maria (Org.). (20026). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Beuren, Ilse Maria. (2002). *Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial* (2a. ed.). São Paulo: Atlas.
- Borinelli, Márcio Luiz. (2006). *Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis*. 341 f. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Durand, José Carlos. (1996). Profissionalização ou amadorismo? In: Durand, José Carlos, Gouveia, Maria Alice, & Berman, Graça (Org.). *Cultura como objeto de política pública*. São Paulo: Nobel. p. 47-58.
- Instituto Dragão do Mar. *Transparência*. Disponível em: <<https://www.idm.org.br>>. Acesso em: 15 jun. 2025.
- Instituto Mirante de Cultura e Arte. *Contratos de gestão*. Disponível em: <<https://www.institutomirante.org.br>>. Acesso em: 15 jun. 2025.
- Martinell, Alfons. (2001). *La gestión cultural: singularidad profesional y perspectivas de futuro*. Madrid: Fundación Autor.
- Martinell, Alfons. (2012). Nuevas competencias en la formación de gestores culturales ante el reto de la internacionalización. *Revista Periférica Internacional*, 13, 144-162.
- Oro, Ieda Margarete, Beuren, Ilse Maria, & Carpes, Antonio Maria da Silva. (2013). Competências e habilidades exigidas do controller e a proposição para sua formação acadêmica. *Contabilidade Vista & Revista*, 24(1), 15-36.
- Reginato, L., & Durso, S. O. (2021). Perfil comportamental dos controllers no Brasil: como

estão os nossos profissionais?. *RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 20(2), 289-316.

Saravia, Enrique. (2011). La gestión cultural como disciplina: desafíos conceptuales y formativos. *Pensamiento Iberoamericano*, 9, 167-189.

Secretaria de Cultura do Ceará. *Portal da transparência*. Disponível em: <<https://www.secultce.gov.br>>. Acesso em: 15 jun. 2025.

Vieira, Guilherme Oliveira, & Costa, Sérgio Augusto. (2023). Perfil desejado do controller por empresas brasileiras. *Revista Mineira de Contabilidade*, 24(1), 45-62.