

**ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS DOS PROFISSIONAIS RESPONSÁVEIS
PELA CONTROLADORIA: UM ESTUDO À LUZ DA TEORIA INSTITUCIONAL**

ELANUZA GRACIELLY LIRA SÁ

Mestranda em Controladoria pela Universidade Federal Rural de Pernambuco

ABINAIR BERNARDES DA SILVA

Professora/Coordenadora do Curso de Ciências Contábeis na Faculdade
Santa Catarina-Recife/PE
Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Pernambuco

ÁREA TEMÁTICA: C) Gestão e Organização

Palavras-Chave: Competências; Competência Individual; Controller; Isomorfismo; Teoria Institucional.

ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS DOS PROFISSIONAIS RESPONSÁVEIS PELA CONTROLADORIA: UM ESTUDO À LUZ DA TEORIA INSTITUCIONAL

RESUMO:

A análise das principais competências utilizadas pelos responsáveis pelo controle organizacional é fundamental para o entendimento do papel da controladoria nas organizações. Com base na gestão do indivíduo, o trabalho tem por objetivo identificar a frequência de uso das competências técnicas, sociais e de negócio por profissionais responsáveis pela controladoria. Busca-se ainda identificar se há evidências de isomorfismo nas competências técnicas, sociais e de negócio. A pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva. E utilizou como instrumento de coleta de dados o questionário. Os resultados apontam que há isomorfismo nas competências individuais do controller, especialmente nas competências técnicas.

1 INTRODUÇÃO

A análise das principais competências exigidas aos profissionais da área de controladoria é fundamental para identificar o perfil dos profissionais responsáveis pelos controles gerais, o perfil das organizações que compõem ou não o setor de controladoria, além das competências técnicas, sociais e de negócios caracterizadas como essenciais para atuação e desenvolvimento das empresas.

Segundo Fleury e Fleury (2004) as competências estão alinhadas ao desenvolvimento estratégico das organizações, pois tais competências exercem a responsabilidade de suas funções, onde pode-se depreender que a relação entre as competências e estratégias da organização, a identificam e determinam sua competitividade no mercado. Os autores ainda destacam que as competências organizacionais são inerentes a cultura da organização e se delinham através da capacidade da organização construir rotinas e sistemas.

Sabe-se, portanto, que as competências são recursos de vantagem competitiva para as organizações (PRAHALAD E HAMEL, 1990), no entanto o que se busca nesta pesquisa é verificar se há presença do isomorfismo nas competências individuais dos profissionais que exercem as atividades da controladoria.

Segundo Dimaggio e Powell (1983) embora as organizações mudam constantemente, após um nível de estabilização e estruturação no ambiente organizacional, as práticas tendem à homogeneidade dentro deste ambiente, isto é, como efeito oriundo das mudanças antes presenciadas. Assim, as mudanças, antes impulsionadas pelo mercado, pela concorrência e necessidade de melhores resultados, passam a resultar em procedimentos que tornarão as empresas homogêneas, porém, não obrigatoriamente mais competitivas e eficientes.

Desta forma, empresas bem estruturadas no mesmo ambiente organizacional e institucional, mesmos sendo diferentes, tendem a tornarem-se parecidas. Embora ainda exista a mudança, os agentes que controlam o processo de tomada de decisão, restringem-se a seu ambiente institucional, frustando assim, aqueles que desejam inovar em busca de melhores desempenhos (OLIVEIRA, 2013).

O isomorfismo pode ser caracterizado como uma busca crescente das organizações a uma tendência, através da imitação, buscando a legitimação perante a sociedade e diante do seu ambiente institucional (ASSIS *et al.* 2010)

DiMaggio e Powell (1983) fizeram uma análise institucional da mudança estrutural nas organizações, traduzida como Isomorfismo, podendo ser Competitivo e Institucional. O Isomorfismo Institucional é dividido em Coercitivo, Mimético, e Normativo, onde isomorfismo coercitivo advém de expectativas sociais, e pressões formais e informais que outras organizações exercem, o mimético refere-se à adoção, por parte das empresas, de práticas já legitimadas por outras organizações com a intenção de reduzir incertezas e o Normativo está diretamente ligado a profissionalização.

Deste modo, dentre as competências individuais dos *controllers*, o objetivo da pesquisa é identificar a frequência de uso das competências técnicas, sociais e de negócio nas atividades exercidas pelos responsáveis pela controladoria. Assim, a presente pesquisa busca responder a seguinte questão: qual a frequência das competências técnicas, sociais e de negócio nos profissionais de controladoria?

Busca-se ainda identificar se há evidências de isomorfismo nas competências técnicas, sociais e de negócio dos responsáveis pela controladoria. Pois, apesar de escasso, o tema é importante para a análise do ambiente organizacional no qual os profissionais então inseridos, onde os mesmos legitimam-se através das suas competências individuais. A presente pesquisa justifica-se por contribuir para a evidência das competências individuais dos *controllers*, de forma que seja possível traçar um perfil, e verificar as práticas mais adotadas que contribuam para o desenvolvimento de suas atividades. Além de verificar se há homogeneidade nas competências técnicas, sociais e de negócios.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TEORIA INSTITUCIONAL E ISOMORFISMO

A Teoria Institucional envolve os aspectos institucionais, sociais e econômicos nas organizações. Moll, Burns, e Major (2006) descrevem a teoria institucional como ferramenta que melhor adapta-se a troca de influências organizacionais na contabilidade. A Teoria Institucional fundamenta-se no pressuposto de que as pessoas vão aceitar e seguir os padrões sociais, sem apresentar comportamentos resistentes ou ideias contrárias, defendendo apenas, seus próprios interesses (WANDERLEY; CULLEN, 2011).

Influenciada por teorias sociológicas e organizacionais, a Teoria Institucional vai enfatizar ações e regras que irão moldar o comportamento das organizações e da sociedade. A teoria está centrada nas regras construídas socialmente, surgiu como uma reação as construções do comportamento coletivo como forma de agregar às ações individuais (SOEIRO, 2015).

Na Teoria Institucional podem-se encontrar três vertentes do institucionalismo: antiga economia institucional, nova economia institucional, e nova sociologia institucional. As três abordagens têm em comum o conceito de que a instituição é importante. Para Scapens (1994), instituição é um modo de pensar ou agir dominante, enraizado nos hábitos de um grupo ou costumes de um povo. Institucionalização refere-se à implementação e internalização de novas práticas (KOSTOVA E ROTH, 2002).

DiMaggio e Powell (1983) aponta que trocas de bens e serviços com o mercado, são características do ambiente técnico da organização que buscam recompensar segundo a eficiência e eficácia da *performance*, no entanto, além do "ambiente técnico", a Nova Sociologia Institucional (NIS) propõe levar o "institucionalização do meio ambiente" em

conta, ou seja, as regras e obrigações legais ou culturais a que as organizações estão inseridas (SCOTT E MEYER, 1991).

Portanto, a Nova Sociologia Institucional (NIS) considera que para organização manter sua sobrevivência, ela precisa de adaptação e se conformar com as normas sociais aceitáveis (BEUREN; DALLABONA, 2011; GUERREIRO, 2006). Assim, o ambiente institucional é "caracterizado pela legitimação social das organizações decorrente da submissão às regras e normas de atuação formadas" (GIMENEZ *et al* 2007). A NIS é vista como *mainstream* no campo institucional (SCOTT, 2001).

Base de estudo das organizações, a NIS explora o relacionamento com outras organizações e o ambiente onde ela se encontra. O ambiente institucional pode ser caracterizado pela presença de regras, crenças e práticas, onde as organizações e indivíduos precisam adequar-se para ter sua legitimidade (GUERREIRO *et al.* 2005). A organização é parte do sistema social, e ela precisa adaptar-se e mudar quando for preciso.

A nova sociologia Institucional contribui com a identificação do isomorfismo organizacional, fenômeno pelo qual as organizações se estruturam a partir das exigências do ambiente (SILVA *et al*, 2014). A NIS postula que "atores tornam-se voluntariamente isomorfos a [instituições] ou que as instituições irão moldá-los involuntariamente com pouca resistência" (QUATTRONE E HOPPER, 2001).

Para DiMaggio e Powell (1983) a conformidade entre arranjos organizacionais e instituições é explicada através de um processo chamado "isomorfismo", pelo qual instituições externas influenciam a estrutura e procedimentos. Esse isomorfismo apresenta os seguintes componentes: isomorfismo competitivo, que enfatiza como as forças competitivas levam a organização para adoção de menores custos, estruturas e práticas eficientes, e isomorfismo institucional. Os autores apresentaram três tipos de isomorfismo para adaptação institucional: o isomorfismo coercitivo; isomorfismo mimético e; isomorfismo normativo.

Daft (1999, p. 347) *apud* Beuren e Dallabona (2011) "o isomorfismo institucional é o surgimento de uma estrutura e abordagem comuns entre as organizações do mesmo setor." Os tipos de Isomorfismo são identificados nas atividades internas e externas da organização que apresentam atividades similares, através de atitudes e/ou práticas de gestão, e contábeis (BEUREN, DALLABONA, 2011).

O isomorfismo coercitivo ocorre quando os procedimentos são internalizados através de pressões externas. O mimético é observado a partir das influências entre as organizações e o normativo, pressões exercidas por grupos profissionais. Para Callado, Callado, e Almeida (p. 208, 2014)

O isomorfismo coercitivo se refere às influências de natureza política e legal sobre as organizações. Por outro lado, o isomorfismo normativo está associado a padrões profissionais. Por sua vez, o isomorfismo mimético se refere à adoção de padrões em resposta à incerteza.

O isomorfismo coercitivo é caracterizado por pressões formais e informais, influências políticas, exercidas por organizações sobre outras empresas que pode encontrar-se em situação de problemas de legitimação (GIMINEZ; JUNIOR; GRAVE; 2005). Já o Isomorfismo Normativo envolve a profissionalização, é quando há métodos e práticas comuns ao exercício e gera, neste caso, práticas similares. Assim, quanto mais interatividade dos profissionais numa determinada área, maior o isomorfismo (ASSIS *et al*, 2010).

Quando a incerteza predomina o ambiente organizacional e os objetivos não estão claros, a empresa tende a se moldar a outras instituições já legitimadas, este processo chama-se isomorfismo mimético. Ou seja, é quando empresas seguem o modelo e

procedimentos já adotados e aceitos por outras organizações como forma de ser aceita e obter melhores resultados. Assim, quanto maior a incerteza diante das práticas internas e externas, maior será o isomorfismo, e quanto menor as empresas modelos, mais rápido o processo de isomorfismo acontece (BEUREN; DALLABONA; 2011 e ASSIS *et al.* 2010).

2.2 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

O conceito de competência no contexto organizacional começou a ser desenvolvida sob a perspectiva do indivíduo. A influência de autores americanos contribuiu para as primeiras definições sobre competências, McClelland (1973) apresenta a habilidade, o conhecimento e aptidão como características implícitas a uma pessoa que realiza as tarefas com grande desempenho, desse modo, competência se diferencia de aptidão e demonstra que o talento com a prática gera habilidade e a concepção ao realizar as tarefas gera o conhecimento. O mesmo autor desenvolveu outra forma de prever o desempenho do indivíduo nas organizações, em seu artigo "Testing for competence rather than for 'intelligence'" foram identificadas atitudes e hábitos que enfatizam as primeiras características para o modelo de competências com base na necessidade da organização.

A correlação e o conjunto de conhecimentos, habilidades e aptidões fazem parte da essência da atividade do indivíduo, tais competências estão diretamente relacionada com o desempenho, podendo ser mensurado por características pré estabelecidas e posteriormente ser melhorado por treinamentos e desenvolvimentos (PARRY, 1996).

Segundo Prahalad e Hamel (1990), as competências são apresentadas como dimensões no contexto organizacional, contribuindo teoricamente sobre o conceito de competências na esfera organizacional sugerindo subdivisões atribuídas em três dimensões, as essenciais, funcionais e individuais:

Essenciais: são competências pontuais atribuídas a razão da sobrevivência da organização, apresenta-se como diferencial perante concorrentes e clientes.

Funcionais: são competências específicas distribuídas nas áreas vitais das organizações.

Individuais: são competências inerentes ao indivíduo que são compreendidas e estendidas às competências gerencias.

A nova lógica institucional do mercado desencadeou nas organizações uma visão sistêmica para atingir os resultados estratégicos. A base dos resultados estratégicos é formada pelas competências individuais (PRAHALAD E HAMEL, 1990).

Segundo Fleury e Fleury (2000), a competência tem como objetivo estabelecer as estratégias das organizações em seus processos internos passando a adequar as atividades que eram apenas operacionais regidas de ações mecânicas para a construção de ações regidas por competência, apresentadas por aptidões, habilidades e conhecimentos.

Para Resende (2000) as aptidões, habilidade e conhecimentos são transformações da competência por reunir todos os conhecimentos inerentes à formação, treinamento, experiências e auto desenvolvimento, além das habilidades, interesse e vontade apresentados pelo comportamento do indivíduo. O mesmo autor em sua obra "o livro das competências" classifica as competências em 9 categorias, sendo elas:

Quadro 1 – Categorias das Competências

Competências técnicas	Desenvolvido por especialistas da área de domínio;
Competências intelectuais:	Relacionado a aptidões mentais
Competências cognitivas:	Capacidade de exercer o domínio do conhecimento intelectual;
Competências relacionais	Capacidade de interação e relacionamento
Competências sociais e políticas	Habilidade, interação e capacidade no contexto social;
Competências didático-pedagógicas:	Desenvolvimento para educação e ensino;
Competências metodológicas	Capacidade de aplicar técnicas;
Competências de liderança	Capacidade de conduzir e influenciar o indivíduo positivamente;
Competências empresariais ou organizacionais	Desenvolvimento de metas e objetivos formação e gestão das organizações empresariais;

Fonte: Adaptado de Resende (2000)

Apresentando a classificação para as competências individuais, é importante destacar as competências de negócios no qual realiza a compreensão do negócio em si, as competências técnicas-Profissionais ligadas a atuação as operações e as competências sociais enfatizando o trabalho em equipe e as relações entre as pessoas (FLEURY E FLEURY 2004).

Aprimorando o conceito de competência, Dutra (2002) apresenta sob o aspecto de ser construído através da correlação entre o conhecimento e as atitudes inerentes ao papel e a responsabilidade da pessoa no trabalho com o desenvolvimento de performance, como uma habilidade das pessoas que pode ser adquirida para associar o conceito as suas realizações e aquilo que elas provêm, produzem ou entregam.

Nas organizações, as ações adotadas e os padrões das competências dos indivíduos são diferenciais estratégicos. A incorporação de tecnologias e práticas gerenciais gera valor ao indivíduo como diferencial competitivo, as pessoas responsáveis por gerenciar apresentam tendências em reagir positivamente a mudanças e a busca do diferencial competitivo estabelece a capacidade e condicionantes para reformulações nas organizações (AMORIM E SILVA, 2011).

Dessa forma, Souza, Ba e Castro (2013) destacam a importância das competências individuais considerando o recurso humano dentre os demais recursos o mais utilizado pelas organizações. Os mesmos autores destacam as competências como essenciais no processo de gestão de pessoas.

2.3 COMPETÊNCIAS DO CONTROLLER

Há um consenso no mundo empresarial e acadêmico sobre a busca de estudos capazes de compreender e identificar quais competências organizacionais constroem benefícios e vantagens competitivas para a organização (SCOLA, 2003).

Com relação as competências organizacionais, estas são apresentadas e divididas em duas formas: as individuais e as coletivas. A nova lógica institucional do mercado desencadeou nas organizações uma visão sistêmica para atingir os resultados estratégicos. A base dos resultados estratégicos é apoiada nas competências individuais, evoluindo para as competências coletivas. Para a dimensão das competências no âmbito das organizações, as coletivas são associadas tanto as atividades quanto as suas áreas e funções, atingindo assim, o nível funcional e o nível organizacional (RUAS, ANTONELLO E BOFF, 2005, p. 41-42).

Para Figueiredo e Caggiano (2004) a finalidade da controladoria é garantir informações adequadas ao processo decisório de forma que colabore com os gestores na busca pela eficácia gerencial. Dessa forma, a função da controladoria envolve o apoio ao processo decisório, utilizando o sistema de informações para facilitar o controle das operações (NASCIMENTO; REGINATO, 2013).

A controladoria é regida por gestores denominados por controller, que desenvolve suas atividades atribuindo em seu exercício o conhecimento, habilidades e atitudes. Dessa forma, competência é

"tomar iniciativa e assumir responsabilidade do individuo diante de situações profissionais com as quais se depara". Para o mesmo autor, as competências atribuídas aos profissionais são responsáveis por exercer a autonomia em assumir e avaliar as situações das atividades"(ZERIFIAN, 2001, p. 68).

Welsch (1973) citado por Lunkes (2003) afirma que o controller, em seu sentido amplo, envolve processos de avaliação de desempenho, comparação do desempenho real com os planos, análise dos desvios, tomada de ação corretiva, e acompanhamento para avaliar a eficiência da ação corretiva. Essas ações corretivas correspondem às medidas adotadas para eliminar os desvios ocorridos no plano ou até mesmo reforçar algum outro ponto positivo. A controladoria exerce um papel fundamental na consecução da missão e objetivos da organização. As organizações estão inseridas no ambiente organizacional, onde para garantir sua sobrevivência precisam cumprir sua missão e atender as perspectivas da sociedade.

Na literatura, as funções da controladoria também podem ser encontradas como atividades, responsabilidades, atribuições, e outros. Borinelle (2006) deixa claro em sua tese que o arcabouço teórico sobre o tema controladoria ainda está em construção, e que as pesquisas sobre o tema, assim como muitos livros, apresentam-se de forma heterogênea, isto é, por vezes, falta um consenso entre os estudiosos sobre o tema.

Para atender as exigências da área de controladoria e as ações do controller é necessário obter um conjunto de competências, distribuídas em técnicas e sociais (MACHADO et al 2010). As competências técnicas são agrupamentos de conhecimentos e experiência específica de uma determinada área de atuação, já as sociais são apresentadas como habilidades interpessoais evidenciadas nas relações entre indivíduos e equipes (FLEURY E FLEURY, 2004).

Quadro 1 - Competências Técnicas e Sociais do Controller

Competências Técnicas	Competências Sociais
Conhecimentos na área financeira	Interage bem com as pessoas
Conhecimentos na área contábil	Possui liderança e sabe gerir pessoas
Conhecimentos na área fiscal/tributária	Tem flexibilidade nas relações interpessoais
Conhecimentos na área de tecnologia da informação (TI)	Sabe formar equipes cooperativas e comprometidas
Conhecimentos na área de Recursos Humanos	Estimula o aprendizado da equipe
Conhecimentos na área comercial/produção	Estimula o desenvolvimento profissional da equipe

Elabora diretrizes de controles internos	Tem integridade e confiança
Elabora o Orçamento Anual (Budget)	Sabe trabalhar em equipe
Gerencia indicadores de desempenho	Comunica-se, oralmente com clareza e objetividade
Supervisiona as atividades nas áreas de custos	Escreve com clareza e objetividade
Fornecer os dados contábeis oportunos e precisos	Sabe negociar com pessoas
Supervisiona o funcionamento de todos os setores da empresa	Tem capacidade de prever problemas interpessoais
Supervisiona a contabilidade	Tem capacidade de solucionar problemas interpessoais
Fornecer suporte informacional à gestão empresarial	É persistente e não desiste frente aos obstáculos
Elabora relatórios gerenciais	Tem postura proativa e realizadora
Assessora a cúpula administrativa	Busca o autodesenvolvimento
Realiza análise de custos	Tem capacidade de autocrítica
Realiza análise de índices contábeis	Sabe ouvir os outros
Elabora o Planejamento Financeiro Organizacional	Tem controle emocional
Age como consultor interno em todas as áreas da empresa	Adapta-se bem às mudanças e novas situações

Fonte: elaborado pelo autora

Contudo, para alcançar a missão e cumprir com os objetivos, o controller tem que promover a eficácia organizacional, viabilizar a gestão, articulando e integrando os setores, as pessoas e o ambiente de trabalho. O Controller está inserido em um ambiente empresarial, no campo organizacional os atores sociais buscam desenvolver os conhecimentos no qual possibilitam aos profissionais, melhor entendimento do processo decisório e das rotinas. Tal atributo se faz necessário para atingir a eficiência gerencial e resultados para a instituição (NASCIMENTO E REGINATO, 2013).

Desta forma, as competências estão inerentes as praticas desenvolvidas pelos indivíduos, o mérito da gestão está em combinar os objetivos organizacionais por meio de seu processo de planejamento estratégico. A construção de um novo modelo foi desencadeada por funções pragmáticas e racionais que contribuíram para a visão sobre a essência, despertando nas organizações as competências e o desempenho dos indivíduos. Atingir as expectativas e ser eficiente, não dependia apenas das ações, mais de como agir. Dessa forma, mobilizar os recursos, habilidades, conhecimentos e aptidões geram valor econômico para as organizações e social para ao individuo (FLEURY, 2002).

2.3 TRABALHOS SIMILARES

Existem muitos trabalhos nacionais e internacionais que trazem sua contribuição com relação ao campo institucional das empresas e seus mecanismos isomórficos. Nesta seção serão apresentados alguns trabalhos que relatam o processo de isomorfismo dentre as organizações.

O estudo feito por Assis *et al* (2010) apresenta uma particularidade. Enquanto a maioria dos estudos investiga práticas isomórficas de funções, segmentos, etc, os autores buscaram o Isomorfismo entre Executivas nas Maiores Empresas Brasileiras. O trabalho buscou como contribuição iniciativa em discussões sobre o isomorfismo de indivíduos, de classes; nesse caso, dos executivos.

O objetivo do artigo acima citado foi avaliar se há homogeneização entre os altos executivos brasileiros e, caso afirmativo, como ela se manifesta. O estudo verificou como o executivo legitima e perpetua as relações construídas socialmente, que acabam por pactuar

com as desigualdades de gênero e de poder. Dentre outras conclusões, constatou-se que existe uma articulação entre os três mecanismos de isomorfismo em direção à homogeneização das ações organizacionais pertencentes a um mesmo campo organizacional. Ficou comprovado na pesquisa que as condutas “reprováveis” no mundo da alta gestão, no Olimpo empresarial dos executivos, são aquelas que admitem a falibilidade, a intuição.

Em 2011, Beuren e Dallabona fizeram um estudo com o objetivo de identificar os tipos de mecanismos isomórficos mimético, coercitivo e normativo nas empresas contábeis do estado de Santa Catarina. Os autores constataram que das análises auferidas, o isomorfismo coercitivo se fez presente em todas as análises, mas, conclui-se que nas empresas pesquisadas foi constatada a presença, seja em maior ou menor intensidade, dos três tipos de mecanismos isomórficos da Nova Sociologia Institucional (N/S).

Por fim, envolvendo teoria institucional e controladoria, Boff, Beuren e Guerreiro (2008) tiveram o objetivo de averiguar como ocorre o processo de institucionalização de hábitos e rotinas da controladoria em empresas de Santa Catarina. Para os autores, a Teoria Institucional considera que o comportamento do indivíduo é modelado por padrões criados e compartilhados entre os demais indivíduos, onde tais padrões tendem a ser legitimados pela organização. Os resultados da pesquisa apontaram que o indivíduo era o principal personagem na institucionalização de hábitos e rotinas. Desta forma, os autores concluíram que a institucionalização ocorre pela interação do indivíduo-grupo e do grupo-indivíduo mutuamente, onde cada indivíduo apresenta seus próprios hábitos e rotinas institucionalizados, os quais influenciam e sofrem influências dos demais indivíduos do mesmo grupo social.

3 METODOLOGIA

De acordo com Gil (2008) Método científico é um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos que foram utilizados para atingir o conhecimento. Segundo Marconi e Lakatos (2003) o conhecimento pode ser classificado de quatro formas distintas: conhecimento popular, conhecimento filosófico, religioso e científico. E, para que um conhecimento seja científico é preciso identificar as técnicas que possibilitaram sua verificação. O conhecimento científico não ocorre apenas pela razão, como o filosófico, mas forma-se através de experiência, é um saber ordenado. Ainda segundo o autor,

método é o conjunto de atividades sistematizadas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, ou seja, conhecimentos válidos e verdadeiros. (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 83)

Segundo Gil (2008) o método pode ser indutivo, dedutivo, hipotético-dedutivo, dialético e fenomenológico. Onde o método dedutivo usa o silogismo, isto é, a lógica para chegar a conclusões formais, e o indutivo parte da observações de alguns fatos para conclusões gerais. Esta pesquisa caracteriza-se como método indutivo. Pois parte da observação de alguns fatos para conclusões mais generalizadas.

De modo a atender os objetivos propostos neste estudo, a pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva. Quanto aos procedimentos utiliza-se da pesquisa bibliográfica e Levantamento. Como instrumento de coleta de dados foram utilizados questionários e observações sistemáticas para descrever as características dos fenômenos e variáveis (SILVA E MENEZES, 2005). Quanto a abordagem do problema pode ser classificada como qualiquantitativa.

Para análise do isomorfismo das competências nos profissionais da controladoria, foram coletados dados através da aplicação de um questionário realizado no mês de

setembro de 2015. O questionário foi dividido em cinco partes: Perfil da Empresa, Perfil do Controller, Competências Técnicas, Competências Sociais e de Negócio. Foram 20 competências para a seção das Competências Técnicas e Competências Sociais, e 17 competências relacionadas ao Negócio. O questionário continha perguntas fechadas onde o respondente assinalava uma das seguintes opções: NÃO USA, USA POUCO, GERALMENTE USA, USA MUITO. Para tabulação dos dados e realização da Correlação usou-se o Excel, e os resultados foram interpretados através de Estatística Descritiva, e apresentados em quadros e tabelas.

A amostra desta pesquisa foi selecionada por conveniência, ou seja, foram utilizados elementos que otimizasse a pesquisa entre os fatores geográficos, acessibilidade e tempo. Assim, a amostra foi composta por 7 controllers de empresas atuante no segmento de comércio e serviço e que por pré requisito da pesquisa, apresentavam a controladoria institucionalizada na organização. Perfil de portes entre médias e grandes empresas da região metropolitana do Recife. As empresas são apresentadas de acordo com as perspectivas atividades, conforme no Quadro 1.

Quadro 2 – Atividades das empresas na pesquisa

Atividade Principal	Nº de Empresas
Auto Peças	1
Concessionária Automotiva	1
Supermercado	1
Tecnologia e inovação	1
Distribuidora de Alimentos	1
Distribuidora de Medicamentos	1
Distribuidora Têxtil	1
TOTAL	7

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 ANÁLISE DO PERFIL ORGANIZACIONAL

O campo organizacional pode ser definido por uma estrutura dinâmica que apresenta em seu interior, as práticas no processo organizacional, bem como as ações dos responsáveis pelas funções da empresa que habilitam o desenvolvimento (MACHADO-DASILVA, FILHO, ROSSONI (2006). Dessa forma, das 7 empresas entrevistadas, busca-se inicialmente analisar o perfil organizacional para melhor entender os aspectos dos indivíduos responsáveis pela controladoria e da organização como o todo.

Com relação ao quadro 2, pode-se observar o perfil das empresas pesquisadas quanto ao porte, foram identificados que 70% correspondem ao porte médio e 30% ao porte pequeno. É importante ressaltar que a análise quanto ao porte das empresas não foram definido pela quantidade de funcionários e sim pela descrição de cada correspondente. Entretanto, notasse que as empresas que possuem até 50 funcionários representam 50% da amostra e os demais 50% estão distribuídos entre a faixa de 51 a 100 funcionários e acima de 100 funcionários.

Ainda na análise organizacional, observa-se que a controladoria não é um departamento predominantemente institucionalizado nas organizações pesquisadas de pequeno e médio porte, pois, constatou-se que 70% das empresas não têm o órgão controladoria implantado nas organizações, embora exista responsáveis pelas práticas de controle, denominados de diretores, gerentes, ou Sócio.

Dessa forma, é notável a inexistência da denominação controller propriamente dito, mesmo com o resultado de 30% das empresas possuírem o setor de controladoria, os cargos utilizados para compreender os responsáveis pelos controles gerais são detalhados entre Diretoria (contábil, financeira e comercial) com 40%, Gerencial (de controles) com 30% e os sócios –administrativos (fundadores da organização) com 30%.

Quadro 3 – Perfil Organizacional

VARIÁVEL	NÍVEIS DA VARIÁVEL	% CORRESPONDENTE
Porte da Empresa	Pequena	30%
	Média	70%
Nº de Funcionários	Até 50	50%
	De 51 a 100	20%
	Acima de 100	30%
Possui Controladoria	Sim	30%
	Não	70%
Denominação do Responsável	Sócio – Administrativo	30%
	Diretoria	40%
	Gerencia	30%

4.2 PERFIL DOS CONTROLLERS

Embora a maioria das empresas não tenha a controladoria institucionalizada, as práticas de controle existem, e há um responsável por elas. Neste sentido, quanto ao perfil dos responsáveis, tem-se primeiramente que 5 são Homens e 2 controllers são mulheres.

Quadro 4 - Perfil dos Controllers

VARIÁVEL	NÍVEIS DA VARIÁVEL	CORRESPONDENTE
Genero	Masculino	71%
	Feminino	29%
Faixa Etária	Até 30 anos	14%
	De 31 a 40	14%
	De 41 a 50	58%
	mais de 50	14%
Formação Superior	Sim	100%
	Não	0 %
Curso	Administração	14%
	Contabilidade	86%
Formação - Pós Graduação	Sim	100%
	Não	0 %
Tempo de Experiência	Até 5 ANOS	14%
	De 6 A 10 Anos	29%
	De 11 A 15 Anos	57%
	De 16 A 20 Anos	0 %

Dos sete *controllers* avaliados todos apresentaram formação superior. Dos 7 entrevistados, 6 são formados em ciências contábeis e 1 formado em administração. A pós-graduação foi o destaque da amostra, pois 100% dos entrevistados a possuem. Contudo, a formação das áreas cursadas na pós-graduação distribui entre gestão financeira e controladoria e finanças corporativas, evidenciando a formação para o conhecimento em

controle e finanças. O tempo de experiência se expressa entre os correspondentes de forma distribuída, apresentando uma maior tendência na faixa de 11 a 15 anos com 4 respondees , seguido por 6 a 10 anos com 2 controllers e apenas 1 com até 5 anos.

Com a perspectiva de apresentar um entendimento quanto ao perfil dos controlles analisados em relação à abordagem isomórfica, buscou-se expandir através de todas as respostas da amostra dados que apresentaram características isomórficas, tendências de isomorfismo ou divergências. Desse modo, quando ao perfil dos controllers percebem que há uma maioria do sexo masculino, idade entre 41 e 50 anos, formação Superior em Ciências Contábeis, com curso de pós-graduação, e experiência entre 11 a 15 anos.

4.3 ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

Quando analisadas as competências técnicas dos reponsáveis pelos controles, percebe-se a amplitude na controladoria, mesmo quando não institucionalizada. Na literatura nacional e internacional, não é difícil encontrar a controladoria como órgão que tem uma visão ampla da organização e atua não como "comandante", mas como o "navegador", ou seja, aquele que irá guiar a direção, auxiliando nas decisões.

Comprovando o que foi dito anteriormente, dentre as competências técnicas, 100 % dos respondentes afirmam fornecer suporte informacional à gestão empresarial e elaborar relatórios gerenciais, e 90% afirmam que assessoram a cúpula administrativa, demonstrando que dentre as competências técnicas, o trabalho é descrito pelas atividades funcionais sob o critério de avaliação e fornecimento das informações para tomada de decisão.

Ainda analisando as competências técnicas dos *controllers* avaliados, percebe-se que há, em alguns pontos, uma homogeneidade. Por exemplo, todos os entrevistados usam muito o conhecimento na área financeira e contábil. Assim sendo, 100% dos entrevistados afirmam supervisionar a contabilidade é uma competência muito utilizada. E ainda 6, dos 7 entrevistados dizem utilizar muito a análise de índices contábeis.

Ainda sobre os conhecimentos utilizados pelos controllers, todos dizem usar muito e geralmente usar o conhecimento na área tributária e Recursos Humanos. No entanto, nota-se que o conhecimento na área de TI não é unanimidade entre os entrevistados, assim como o conhecimento na área comercial.

Quadro 5 - Utilização das Competências Técnicas

Competências Técnicas do Responsável Pelos Controles (<i>Controller</i>)	Frequência de uso			
	Não usa	Usa pouco	Geralmente usa	Usa muito
Conhecimentos na área financeira				7
Conhecimentos na área contábil				7
Conhecimentos na área fiscal/tributária			2	5
Conhecimentos na área de tecnologia da informação (TI)		2	5	
Conhecimentos na área de Recursos Humanos			5	2
Conhecimentos na área comercial/produção		1	5	1
Elabora diretrizes de controles internos				7
Elabora o Orçamento Anual (Budget)			2	5
Gerencia indicadores de desempenho			1	6
Supervisiona as atividades nas áreas de custos			1	6
Fornece os dados contábeis oportunos e precisos			1	6
Supervisiona o funcionamento de todos os setores da empresa			3	4
Supervisiona a contabilidade				7
Fornece suporte informacional à gestão empresarial				7

Elabora relatórios gerenciais				7
Assessora a cúpula administrativa			1	6
Realiza análise de custos			4	3
Realiza análise de índices contábeis			1	6
Elabora o Planejamento Financeiro Organizacional			1	6
Age como consultor interno em todas as áreas da empresa			3	4

Assim, em conformidade dos com os dados acima tem-se que quanto às competências técnicas, os controllers, utilizam conhecimento na área contábil e financeira, além de supervisionar a contabilidade e realizar análise de índices contábeis. Percebe-se também que tecnicamente os controllers estão ligados a direção da organização, pois, todos eles servem suporte na gestão empresarial, o que já caracterizado na literatura sobre as funções da controladoria como órgão linha-staff, isto é, além de assessorar, a controladoria gerencia planos, elabora relatórios, e faz outras atividades.

4.4 ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS SOCIAIS

Na busca de maximizar os resultados é necessária a execução dos processos para o alcance da missão, dessa forma, a eficiência e a eficácia são utilizadas para medir a qualidade e o comprimento dos objetivos. Dentre as competências sociais apresentadas na pesquisa, as que apresentam homogeneidade entre os entrevistados foram: possuir Integridade e Confiança, Persistência, e ser proativo e realizador. Além do mais, 6 dos 7 entrevistados dizem utilizar muito o controle emocional e capacidade autocrítica.

Das competências Sociais relacionadas a capacidade de comunicar-se e interagir, 6 dos 7 entrevistados afirmam Saber trabalhar em equipe, Ter capacidade de prever problemas interpessoais e de solucionar problemas interpessoais, além de saber trabalhar em equipe. No entanto, dos 7 entrevistados, 4 dizem usar muito a competência de Saber ouvir os outros, e Saber formar equipes cooperativas e comprometidas, e 3 afirmam Adaptar-se bem às mudanças e novas situações.

Embora a maior parte dos entrevistados afirmarem saber trabalhar em equipe, e solucionar problemas interpessoais, apenas dois dos sete entrevistados dizem Ter flexibilidade nas relações interpessoais, como competência muito utilizada.

Quadro 6 - Competências Sociais dos Controllers

Competências Sociais	Frequência de uso			
	Não usa	Usa pouco	Geralmente usa	Usa muito
Interage bem com as pessoas			1	6
Possui liderança e sabe gerir pessoas			2	5
Tem flexibilidade nas relações interpessoais			5	2
Sabe formar equipes cooperativas e comprometidas			3	4
Estimula o aprendizado da equipe			2	5
Estimula o desenvolvimento profissional da equipe			1	6
Tem integridade e confiança				7
Sabe trabalhar em equipe			1	6
Comunica-se, oralmente com clareza e objetividade				7
Escreve com clareza e objetividade				7

Sabe negociar com pessoas			1	6
Tem capacidade de prever problemas interpessoais			1	6
Tem capacidade de solucionar problemas interpessoais			1	6
É persistente e não desiste frente aos obstáculos				7
Tem postura proativa e realizadora				7
Busca o autodesenvolvimento			2	5
Tem capacidade de autocrítica			1	6
Sabe ouvir os outros			3	4
Tem controle emocional			1	6
Adapta-se bem às mudanças e novas situações			4	3

Percebe-se em suma, que nenhuma das competências sociais apresentadas são pouco utilizadas ou não utilizadas pelos controllers. Todas a utilizam, divergindo apenas se a utilizam muito ou geralmente.

4.5 ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS DE NEGÓCIO

As competências de negócio são atribuídas pela interação do campo organizacional e as ações dos indivíduos responsáveis pelos controles com os demais stakeholders. A relação determina o interesse e a troca de informações do ambiente externo e interno em prol de estabelecer a gestão e comunicação social.

Na análise das competências de negócio, todos os respondentes afirmaram que usam muito o "Foco na qualidade em todas as decisões tomadas" e "Pensar e Agir estrategicamente". Nota-se também que realizar o acompanhamento técnico dos projetos, e fazer a análise de risco organizacional são geralmente usados por 70% dos entrevistados.

Quadro 6 – Utilização das Competências de Negócio

Competências de Negócios (relacionadas aos objetivos organizacionais)	Frequência de uso			
	Não usa	Usa pouco	Geralmente usa	Usa muito
Promove ações de interação da empresa com seu ambiente		2	3	2
Tem capacidade de tomar decisão com imparcialidade			4	3
Pensa e age estrategicamente				7
Sabe organizar o tempo para realizar diversas atividades			3	4
Tem foco na qualidade em todas as decisões que toma				7
Busca melhoria contínua dos processos em que participa			3	4
Tem orientação para Resultados			3	4
Tem orientação para o Cliente/Fornecedor	1	1	3	2
Interage com os prestadores de serviços/terceirizações		2	3	2
É criativo para solucionar problemas empresariais			4	3
Relaciona-se com outras empresas parceiras e associações		1	2	4
Realiza o acompanhamento técnico dos projetos		2	4	1
Faz a análise de risco organizacional		1	5	1
Realiza a gestão de contratos	1	2	3	1

Age com responsabilidade socioambiental	2	4	1
Tem preocupação com segurança e saúde na empresa	1	2	4
Busca inovação organizacional (Pesquisa & Desenvolvimento)	1	4	2

Fonte: elaborado pelo autor

Percebe-se que com relação as competências de Negócios do *controller* os resultados não foram tão homogêneos. A competência relacionada a interação com prestadores de serviços, por exemplo, 2 dos respondentes usam pouco e 2 usam muito, o que demonstra como talvez cada competência de negócio dependa da atividade principal da empresa. Do mesmo modo, a competência "Promover a interação da empresa com seu ambiente", 2 usam pouco e 2 usam muito.

É interessante constatar que as competências de negócios mais usadas relacionam-se com a gestão, tomada de decisão, processos, e busca por resultados. Do mesmo modo, apenas 1 usa muito questões voltadas para responsabilidade socioambiental, acompanhamento de processos.

4.3 CORRELAÇÕES DAS VARIÁVEIS

Considerando as competências técnicas e sociais, foram feitas algumas correlações no intuito de confrontar e analisar os resultados obtidos. Percebeu-se que algumas das variáveis se relacionam e por isso, foram feitas algumas correlações no intuito de avaliar os resultados obtidos na pesquisa.

A primeira correlação foi feita entre "Flexibilidade nas Relações Interpessoais" e "Saber Trabalhar em Equipe", pois entende-se que trabalhar em equipe também requer flexibilidade nas relações. A amostra estudada revelou que a maioria dos *controllers* (71%) geralmente usam a competência social da Flexibilização nas Relações Interpessoais, e, 86% afirmam saber trabalhar em equipe. Ou seja, embora seis dos sete entrevistados usem muito o trabalho em equipe, apenas dois afirmam usar muito a flexibilidade nas relações interpessoais. Tal relação teve por objetivo verificar se os gestores que dizem saber trabalhar em equipe, estão associados com a flexibilização nas relações. A correlação mostrou o índice de $r = 0,233291$ tem uma baixa correlação, ou associação, como mostra a tabela 1.

Tabela 1 - Correlação entre " Flexibilidade nas Relações Interpessoais" e " Saber Trabalhar em Equipe "

Respostas	Flexibilidade nas Relações Interpessoais		Saber Trabalhar em Equipe	
	Frequencia	%	Frequencia	%
Não Usa	0	0 %	0	0 %
Usa Pouco	0	0 %	0	0 %
Geralmente Usa	5	71 %	1	14 %
Usa Muito	2	29 %	6	86 %
TOTAL	7		7	
Correlação entre as Variáveis			$r = 0,233291$	

No entanto, quando analisamos a mesma variável "Flexibilidade nas Relações Interpessoais" associada a variável "Adapta-se bem às mudanças e novas situações" temos uma forte associação positiva, onde $r = 0,940892$. Ou seja, dos 7 respondentes, dois dizem

utilizar muito a flexibilidade nas relações e três usam muito o saber adaptar-se bem as mudanças.

Tabela 2 - Correlação entre " Flexibilidade nas Relações Interpessoais" e " Adaptar-se bem as Mudanças"

Respostas	Flexibilidade nas Relações Interpessoais		Adaptar-se bem as Mudanças	
	Frequencia	%	Frequencia	%
Não Usa	0	0%	0	0%
Usa Pouco	0	0%	0	0%
Geralmente Usa	5	71%	4	57%
Usa Muito	2	29%	3	43%
TOTAL	7		7	
Correlação entre as Variáveis		r = 0,940892		

Com relação as competências técnicas é interessante notar que embora 86% dos respondentes afirmam usar muito a atividade de supervisionar as atividades de Custos, apenas 43% usam muito a Análise de Custos. Desta forma, a correlação entre as variáveis foi de $r = 0,54886$, o que é considerado uma correlação moderada. Foi considerada uma associação positiva, porém moderada.

Tabela 3 - Correlação entre " Supervisiona atividades de Custos" e " Realiza Análise de Custos"

Respostas	Supervisiona atividades de Custos		Realiza Análise de Custos	
	Frequencia	%	Frequencia	%
Não Usa	0	0%	0	0%
Usa Pouco	0	0%	0	0%
Geralmente Usa	1	14%	4	57%
Usa Muito	6	86%	3	43%
TOTAL	7		7	
Correlação entre as Variáveis		r = 0,54886		

5 CONCLUSÃO

O presente identificou o uso das competências técnicas, sociais e de negócios dos *controller*. O *controller* é o responsável pela área de controladoria da empresa possuindo, de acordo com a literatura, diversas atribuições. Embora algumas empresas não tenham o órgão controladoria formalizado, as atividades são exercidas por um responsável que pode ser o diretor financeiro, gerente administrativo, ou outro designado para tal.

No campo de pesquisa envolvendo teoria institucional, percebe-se que ainda são escassos os trabalhos envolvendo as competências individuais aliadas ao cargo de controller, embora muita se discuta a respeito das funções da controladoria e do Controller. Portanto, a presente pesquisa teve por objetivo avaliar se há isomorfismo nas competências individuais dos controllers, através de um questionário.

Pode-se concluir que há uma uniformidade quanto as competências técnicas e sociais dos controllers entrevistados em muitos pontos. Quanto ao perfil dos entrevistados, há uma predominância quanto a formação acadêmica em contabilidade. Ou seja, observando as competências técnicas e o perfil dos entrevistados entende-se que as empresas buscam no mercado profissionais que sejam formados, em sua maioria em

contabilidade ou administração, que possuam conhecimentos específicos em contabilidade, finanças, tributária, custos, e gestão estratégica. Sabe-se que a competência é vista como uma forma de atingir resultados através da ação (FLEURY; FLEURY, 2001). Logo, percebe-se que as organizações buscam profissionais que possam atender as práticas da controladoria através de suas ações, sejam através de assessoramento ou práticas de planejamento e gerenciamento. Nas competências técnicas, por exemplo, a competência mais usada foi fornecer suporte informacional à gestão empresarial e a elaboração de relatórios gerenciais, seguida pela Assessoria à cúpula administrativa.

As competências técnicas apresentam homogeneidade principalmente quanto à área de conhecimento contábil e financeira, e conseqüentemente a supervisão desses serviços. E ainda, nota-se a forte relação dos controllers com a gestão e tomada de decisão. Quanto às competências sociais, os responsáveis afirmam a importância e utilidade de ter persistência, integridade, confiança, saber comunicar-se e interagir em equipe.

Percebe-se que entre as competências de negócio as respostas não foram tão uniformes. Em apenas duas competências 100% dos *controllers* responderam "usar muito", que foram elas: o foco na qualidade em todas as decisões que toma e pensar e agir estrategicamente. Já em competências como "ter orientação para o cliente/fornecedor" 60% dos respondentes "geralmente usam", enquanto 10% usam pouco, 10% não usam e 20% usam muito. Do mesmo modo, aconteceu com a busca por inovação organizacional e realização da gestão de contratos, onde os resultados encontram-se bastante pulverizados.

Por fim, diante dos resultados encontrados, entende-se que o controller é apresentado como gestor e sua gestão expande por todas as áreas da empresa com uma visão sistemática da organização. Suas competências individuais compreendem desde gerar relatórios para auxiliar a tomada de decisões, a medir os riscos e monitorar os resultados em busca da eficiência. O domínio sobre conhecimentos financeiros, contábeis e administrativos estão entre as competências técnicas mais encontradas, e suas aptidões fundam em princípios fundamentais, tais como imparcialidade profissional, ética, liderança e a pró atividade para um trabalho eficaz, competências sociais também destacas nos resultados.

Embora existam pesquisas sobre funções da controladoria, pouco se estuda quanto às competências individuais do controller, assim, espera-se com esse trabalho o desenvolvimento de novas pesquisas no intuito de investigar competências e controladoria. A limitação da pesquisa refere-se à quantidade de controllers entrevistados, deste modo, sugere-se para trabalhos futuros uma análise com mais profissionais da área e não só aplicação de questionários, mas a realização de entrevistas semi-estruturadas, onde os mesmos possam responder questões e contribuir para futura análise das competências pertinentes ao perfil profissional do *controller*.

REFERENCIAS

- AMORIM, T. N. G. F. ; SILVA, L. de B. . GESTÃO POR COMPETENCIA: NUANCES E PECULIARIDADES. **Revista dos Programas de Mestrado do Centro Universitário UNA**, v. 16, p. 103-119, 2011.
- ASSIS, L.B; ANDRADE, J.O.; NETO, A.C.; TANURE, B.; CARRIERI, A. **O Isomorfismo entre Executivos nas Maiores Empresas Brasileiras**. *Revista Interinstitucional de Psicologia*, 3 (1), 2010, 95- 107
- BA, S. A. C. ; CASTRO, P. A. ; SOUZA, J. C. . **Tipologia e importância das competências individuais demandadas aos gestores durante a realização de suas atividades: estudo de caso em uma montadora**. *Indagatio Didactica* , v. 5, p. 627, 2013.
- BEUREN, I.M.; CZESNAT, A. F. de O.; SILVA, M.; **Papel Da Controladoria Na Adequação Às Contingências Ambientais Das Agroindústrias De Carne e Derivados Listadas na BOVESPA**. **Organizações Rurais & Agroindustriais, Lavras**, v. 15, n. 3, p. 381-396, 2013.

- BOFF, M.; BEUREN, I.M.; GUERREIRO, R. **Institucionalização De Hábitos E Rotinas Da Controladoria Em Empresas Do Estado De Santa Catarina**. Organização & Sociedade, V. 15, n. 46, julho/setembro - 2008.
- BORGES, T. N.; GIL, A. L.; PARISI, C. O controller como gestor da tecnologia da informação: realidade ou ficção? **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, p. 119-140, out./nov./dez. 2005.
- BORINELLI, M. L. *Estrutura conceitual básica de Controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis*. Tese de Doutorado, Programa de pós-graduação em Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil, 2006.
- CALLADO, A. A. C.; CALLADO, A. L. C.; ALMEIDA, M. A.; Isomorfismo E Práticas De Gestão De Custos: Um Estudo Empírico Entre Empresas Do Porto Digital A Partir Da Teoria Institucional. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 204-217, jan./jun. 2014.
- CAMPBELL, J. L. 1988. *Collapse of an industry: Nuclear power and the contradictions of U.S. policy*. Ithaca, NY: Cornell
- CATELLI. **Controladoria: Uma abordagem da Gestão Econômica GECON**. São Paulo: Atlas, 2ª ed, 2001.
- CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**, 3. ed. - Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CUGANESAN, Suresh; DUNFORD, Richard; PALMER, Ian. Strategic management accounting and strategy practices within a public sector agency. **Management Accounting Research**, 2012 Published by Elsevier Ltda.
- DIAS, Bibiani Borges. O papel da controladoria no suporte ao processo de geração de informações voltadas ao controle de gestão operacional em empresa prestadora de serviços de hemodinâmica. 2002. 120 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção).
- DIEHL, Carlos Alberto; RODNISKI, Cleber Marcos. O Papel da Controladoria em Relação ao Grau de Centralização das Organizações. *in Sociedade, Contabilidade e Gestão*, Rio de Janeiro, v. 7, n. 1, jan/jun 2012.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- FAGUNDES, Patrícia M.; SEMINOTTI, Nedio. **A Dimensão Coletiva da Liderança**. Caderno IHU Idéias. Ano 7 - Nº 120. São Leopoldo: Instituto Humanitas Unisinos, 2009.
- FÉLIX, I.M.N.; GUARIDO FILHO, E.R.; GONÇALVES, S.A. Isomorfismo Normativo Versus Mandatório Na Adoção De Práticas Organizacionais. VII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, Curitiba/PR, maio - 2012.
- FERNANDES. Francisco Carlos. Uma contribuição à estruturação da atividade de controladoria em entidades fechadas de previdência privada: uma abordagem da gestão econômica. Tese de Doutorado, Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, FEA/USP - São Paulo, 2000.
- FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática** – 3.ed. – São Paulo: Atlas, 2004.
- FIGUEIREDO, SANDRA. Contabilidade e a gestão empresarial : a controladoria. **Revista Brasileira de Contabilidade** ano XXIV No 93 Maio/Junho de 1995.
- FLEURY, A. C. C. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- _____; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.
- GARRISON, Ray H. NOREEN, Eric W. BREWER, Peter C. **Contabilidade Gerencial**. 9. ed. LTC: Rio de Janeiro, 2001.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GUERREIRO, M. S.; RODRIGUES, L.L.; CRAIG, R. Voluntary adoption of International Financial Reporting Standards by large unlisted companies in Portugal – Institutional logics and strategic responses. *Accounting, Organizations and Society*, 37, 482–499, 2012.
- KOONTZ, H. & O'DONNELL, C. **Fundamentos à administração** 2. ed. Trad: Carlos Afonso Malferrari São Paulo: Pioneira, 1989. 580p. Título Original: Essentials of Management.
- LUNKES, R. J. **Manual de orçamento**. São Paulo: Atlas, 2003.

_____; SCHNORRENBARGER, Darci; **Controladoria: na coordenação dos sistemas de gestão.** São Paulo: Atlas, 2009.

_____; SCHNORRENBARGER, Darci; ROSA, Fabricia Silva da. *Controllershship Functions: an analysis in the Brazilian scenario* **in Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, São Paulo, v. 15, n. 47, p. 283-299, abr./jun. 2013.

MACHADO, A. O.; LUNKES, R. J.; PETRI, S. M.; ROSA, F. S. Competências do Controller: um estudo nas 100 maiores empresas de Santa Catarina. **Pensar Contábil**, v. 12, n. 47, art. 3, p. 26-34, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, G.A. Manual para elaboração de monografia e dissertações. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, G. A. THEÓPHILO, C. R. Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. São Paulo: Atlas, 2009

McCLELLAND, D. C. **Testing for competence rather than intelligence.** **American Psychologist**, p. 1-14, jan. 1973.

MORANTE, Antonio Salvador; JORGE, Fauzi Timaco. **Controladoria: análise financeira, planejamento e controle orçamentário.** São Paulo: Atlas, 2008.

MOSIMANN, Clara P.; FISCH, Silvio. **Controladoria: seu papel na administração das empresas.** São Paulo: Atlas, 1999.

MOROSINI, M. C. **The quality of higher education: isomorphism, diversity and fairness, Interface** _ Comunic, Saúde, Educ, v.5, n.9, p.89-102, 2001..

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria – instrumento de apoio ao processo decisório.** São Paulo: Atlas, 2013.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica Operacional: conceitos, estrutura, aplicação.** São Paulo: Thomson, 2003.

PARRY, S. B. **The quest for competence.** Training, July, p. 48-54, 1996.

PRAHALAD C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation.** Harvard Business Review. Boston, v.68, n.3, p.79-91, maio/jun. 1990.

RESENDE, Enio. **O Livro das Competências – Desenvolvimento das Competências: a Melhor AutoAjuda para Pessoas, Organizações e Sociedade.** Qualitymark. Rio de Janeiro. 2000.

SILVA, A.B.; BARROS, O.J. E. de.; LEMOS, L.V. Análise Da Uniformidade Dos Padrões De Controle Interno Nas Prefeituras Da Região Metropolitana Do Recife - Rmr À Luz Da Resolução 01/2009 Do TCE - PE. VIII Congresso Anpcont, Rio de Janeiro, 17 a 20 de agosto de 2014.

SCOTT, W. R. Institutions and organizations. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

SCOTT, W.R. REFLECTIONS ON A HALF-CENTURY OF ORGANIZATIONAL SOCIOLOGY. Annu. Rev. Sociol. 2004. 30:1–21

SOARES, A. V.; ANDRADE, G. A. R. de. **Gestão por Competências: uma questão de sobrevivência em um ambiente empresarial incerto.** Rio de Janeiro: Dom Bosco, 2005.

SCHMIDT, Paulo. **Controladoria: agregando valor para a empresa.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento empresarial.** 4. ed. – São Paulo: Atlas, 1996

WANDERLEY, C. A.; CULLEN, J. Management Accounting Change: A Review. BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, 10(4), 294-307, 2013.