



Evidências de isomorfismo nas competências dos *controllers* das Instituições de Ensino Superior públicas de Pernambuco

Tácio Marques da Cunha¹
Andrezza Moura dos Santos²
Samara Lima Sobrinho³

Resumo: A Controladoria tem sido alvo de diversos estudos devido à sua ascendência no complexo cenário do qual participam as organizações. Isso inclui a sua análise à luz da teoria institucional, especialmente dos mecanismos isomórficos. Devido à predisposição do profissional da Controladoria em criar, alterar ou manter intencionalmente padrões que irão definir o exercício da sua profissão, objetivou-se, neste estudo, investigar as prováveis evidências de isomorfismo com base nas competências exigidas dos *controllers*, profissionais que exercem as atividades de controle interno nas Instituições de Ensino Superior (IES) públicas do estado de Pernambuco. Para a consecução de tal objetivo, realizou-se uma pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa por meio de aplicação de questionários direcionados aos profissionais mencionados. Constatou-se que, além de processos isomórficos entre as competências desses profissionais, existem similaridades quanto à sua formação e identificação do setor de Controladoria das IES analisadas. No que diz respeito ao objetivo central deste artigo, concluiu-se que, das sessenta competências dos *controllers* elencadas, trinta e quatro foram apontadas, em comum, como de propriedade desses profissionais, comunicando que existem evidências de isomorfismo nas competências dos profissionais que exercem as funções de Controladoria nas IES públicas do estado de Pernambuco.

Palavras-chave: Competências dos *controllers*. Controladoria. Isomorfismo.

Abstract: The Controller has been the subject of several studies due to its ascendancy in the complex scenario in which organizations find themselves. This includes his approach in the light of institutional theory, especially by isomorphic mechanisms. Due to the willingness of the Controlling professional to intentionally create, alter or maintain standards that will define the exercise of their profession, this study aimed to investigate the probable evidences of isomorphism based on the competencies required by the controllers or professionals who perform the activities. internal control in public higher education institutions (HEIs) in the state of Pernambuco. To achieve this objective, a descriptive research was conducted, with quantitative approach through the application of questionnaires directed to the mentioned professionals. It was found that in addition to isomorphic processes between the competences of these professionals, there are similarities in their formation and identification of the Controlling sector of the analyzed HEIs. Regarding the main objective of this article, it was concluded that of the 60 competencies of the listed controllers, 34 were jointly mentioned as being the property of these professionals, reporting that there is evidence of isomorphism in the competencies of the professionals who perform the functions of the controller. Controller at the public HEIs of the state of Pernambuco.

Keywords: Controllers skills. Controller ship. Isomorphism.

¹ Mestrando em Controladoria pela Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). E-mail: taciomarquesac@gmail.com.

² Mestranda em Controladoria pela Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). E-mail: andrezza4msantos@gmail.com.

³ Mestranda em Controladoria pela Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). E-mail: samarasobrinho@gmail.com.

1 Introdução

A complexidade do mercado global tem exigido uma nova postura das organizações, o que inclui seus fluxos informacionais, visto que sua eficaz existência tem um papel relevante para consecução dos objetivos e longevidade dos negócios. As informações produzidas pela contabilidade tradicional têm-se mostrado restritas para subsidiar a gestão organizacional e o processo de tomada de decisão. Devido a essa limitação, a Controladoria, embora considerada uma área consequente da prática contábil, tem ganhado prestígio no campo organizacional atuante.

De acordo com DiMaggio e Powell (1991), os campos organizacionais, quando bem estruturados, possibilitam a criação de cenários organizacionais orientados aos processos de homogeneização, proporcionando maiores semelhanças entre as organizações que possuem condições ambientais afins. Esse quadro de similaridades institucionais é definido por diversos autores como isomorfismo (ASSIS et al., 2010; BRANDT, 2010; DIMAGGIO; POWELL, 1991; MEYER; ROWAN, 1977; SCOTT, 2008; VENARD, 2009).

Segundo os autores, a busca por processos isomórficos está associada ao entendimento de que as entidades já consolidadas são consideradas um modelo a ser seguido, pois, geralmente, sua imagem está relacionada ao prestígio social. A Controladoria, na condição de área do conhecimento humano ou setor corporativo, tem natureza recente e, segundo Scott et al. (2000), não está livre das adequações exigidas pelas instituições dominantes que incorporam a sociedade. Vasconcelos e Oliveira (2016) compreendem que as práticas da Controladoria também têm sofrido processos isomórficos, em sua totalidade ou parcialmente, o que sugere as ponderações da teoria institucional.

Considerando a atuação dos profissionais da contabilidade, o que inclui a performance dos *controllers*, Guarido Filho e Costa (2012) destacam que o papel da profissão pode ser considerado um agente normatizador participante do processo de homogeneização de práticas organizacionais. Como esclarecem os autores, a predisposição do profissional da área contábil em criar, alterar ou manter intencionalmente padrões que irão definir o exercício profissional resulta em encadeamentos sobre o âmbito institucional das entidades. Perante tais posicionamentos, é relevante a investigação do papel dos profissionais da Controladoria à luz dos processos isomórficos, sobretudo sobre as suas competências.

Desse modo, o presente estudo teve como objetivo investigar as prováveis evidências de isomorfismo com base nas competências exigidas dos *controllers* ou profissionais que exercem as atividades de controle interno nas Instituições de Ensino Superior Públicas do estado de Pernambuco. A escolha por tais instituições justifica-se pela importância do seu papel como formadora social dos indivíduos, exigindo-se delas maiores cobranças no que diz respeito à qualidade do ensino e administração dos recursos públicos utilizados (SOUZA; DORIGON, 2012).

2 Referencial teórico

2.1 Isomorfismo

À luz da teoria institucional, que contextualiza os processos e técnicas como consequentes de sistemas de normas e crenças partilhadas (CALLADO & PINHO, 2012), pode-se compreender de que maneira as instituições alcançam a sua legitimidade por meio de mecanismos de institucionalização. As instituições são definidas como um conjunto de “elementos cognitivo-culturais, normativos e regulativos que, juntamente com atividades e recursos associados, fornecem estabilidade e significado à vida social” (SCOTT, 2001, p. 48). Na busca pela legitimidade, entendida como uma condição inerente para a sobrevivência de uma organização em seu contexto institucional generalista (MEYER & ROWAN, 1977), as instituições estão buscando a compatibilidade de processos, costumes e regras institucionalizadas no ambiente em que atuam (GARRIDO & SALTORATO, 2015).

Zucker (1987) ainda explica que essa demanda por semelhanças é consequência das pressões internas e externas à entidade. Tais pressões podem estar relacionadas às questões culturais da sociedade em que se inclui a corporação (BEUREN, FACHINI & NASCIMENTO, 2010). Segundo Scott (2008), a busca por similaridades entre as instituições integrantes de um mesmo ambiente é denominada isomorfismo. De acordo com Brandt (2010), o isomorfismo é um conjunto de limitações que exige de uma organização parecer-se com outra que possui condições ambientais próximas.

Assis et al. (2010) entende isomorfismo como uma convergência tendencial por meio da imitação entre as organizações que buscam o reconhecimento. Venard (2009) corrobora a compreensão dos autores apontados, ao definir o isomorfismo organizacional como uma tendência observada entre as organizações para se tornarem homogêneas. Hannan e Freeman (1977) acreditam que isomorfismo ascende da competição que impulsiona as organizações a enfrentarem as mesmas limitações ambientais e a adotarem características afins. O isomorfismo pode ser explicado pelo fato de as instituições estarem condicionadas ao meio em que vivem, condição resultante de uma realidade construída socialmente (MEYER; ROWAN, 1977).

DiMaggio e Powell (1983), em vez de estudarem as desigualdades entre as instituições, buscaram analisar a sua homogeneização. Os autores concluíram em suas observações que a demanda por mudanças institucionais e a burocratização são consequentes de processos que estreitam as semelhanças entre as organizações, por meio dos quais, antes de torná-las eficientes, priorizam a sua legitimação. Esses mecanismos de racionalização e burocratização, segundo eles, se deslocaram do mercado competitivo para o Estado e para as categorias profissionais.

Machado-da-Silva e Fonseca (1993, p. 30) declaram que “o motivo que leva uma organização a adotar posturas isomórficas em relação aos líderes do seu campo organizacional é a autodefesa diante de situações sem soluções geradas internamente, uma vez que a semelhança facilita as transações interorganizacionais”.

DiMaggio e Powell (2005) classificam os três mecanismos de mudança isomórfica institucional: isomorfismo coercitivo (resultante de pressões consideradas formais ou informais de apenas uma ou mais

instituições sobre outras, de expectativas sociais, ou mesmo de força do Estado, ocasionando a adoção de estratégias semelhantes); isomorfismo mimético (resulta das incertezas que impulsionam a imitação de práticas de organizações consolidadas e consideradas exemplos); isomorfismo normativo (resulta da ideia de que as profissões, na busca por legitimação social, criam uma base cognitiva em comum, culminando na sua identidade em face de outras profissões).

Os autores ainda afirmam que os mecanismos coercitivos, miméticos e/ou normativos podem ocorrer separadamente ou em conjunto, misturando-se entre si, ou sobrepondo uns aos outros (DiMAGGIO; POWELL, 1991), e servem para justificar a razão de comportamentos e atitudes afins entre as instituições.

2.2 Controladoria: aspectos Gerais

A Controladoria ascende como uma área de estudo consequente das demandas do mercado competitivo, no qual estão inseridas as organizações. No cenário global, a Controladoria surge em meados do século XIX, primeiramente na esfera pública para despontar posteriormente na esfera privada, nas empresas ferroviárias norte-americanas devido às exigências da área financeira (CHANDLER, 1962). Conforme Souza (2015), a emergência da Controladoria no cenário brasileiro ocorre no início do século XX, e é explicada pela entrada e expansão das empresas multinacionais, devido à abertura econômica ao capital estrangeiro e à industrialização no governo de Juscelino Kubitschek (1956-1961).

De origem recente, muitos aspectos da natureza da controladoria ainda não estão claramente estabelecidos, o que também pode ser explicado pelo fato de seu surgimento estar relacionado à evolução da prática contábil tradicional (MELLER, LOPES; LUNKES, 2014). Essa carência de bases sólidas estende-se às suas definições, o que culmina em diferentes concepções conceituais (LUNKES, SCHNORRENBERGER; GASPARETTO, 2010). Contudo, grande parte dos autores que tratam da Controladoria em seus estudos, explanam suas definições por meio de duas grandes vertentes: como departamento da organização e como área do conhecimento humano.

Na condição de área do conhecimento humano, a Controladoria caracteriza-se como um conjunto de saberes decorrentes de fundamentos, princípios, métodos e contribuições de outras ciências, Administração, Economia, Psicologia, Estatística, Contabilidade, Matemática, Direito e Sociologia (CALIJURI; SANTOS; SANTOS, 2005; BORINELLI, 2006; LUNKES; MOSIMANN; FISCH, 1999). De acordo com Borinelli (2006), a Controladoria constitui-se de bases teóricas e conceituais que auxiliam a gestão organizacional do ponto de vista operacional, contábil, financeiro, econômico e patrimonial.

Na qualidade de departamento da organização, a Controladoria é definida como a unidade administrativa de uma corporação constituída de missão, objetivos e funções próprias. Responsabilizada pelo alcance dos propósitos organizacionais, a Controladoria é uma ferramenta de auxílio à tomada de decisão, devido ao seu papel de suporte informacional aos usuários internos sobre eventos, transações e atividades econômicas da entidade (BORINELLI, 2006; MONTEIRO; BARBOSA, 2011). Os autores Oliveira, Perez Jr. e Silva (2011, p. 5) corroboram o entendimento exposto, salientando a área de controle

interno como um “departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis”.

Enquanto repartição de uma instituição, Borinelli (2006, p. 209) elenca os seguintes objetivos da Controladoria:

Subsidiar o processo de gestão em todas as suas fases; Garantir informações adequadas ao processo decisório; Monitorar os efeitos das decisões tomadas pelos gestores; Colaborar com os gestores em seus esforços de busca da eficácia da sua área; Administrar as sinergias existentes entre as áreas; Zelar pelo bom desempenho da organização; Viabilizar a gestão econômica; Criar condições para se exercer o controle; Contribuir para o contínuo aperfeiçoamento de processos internos; e Desenvolver relações com os *stakeholders* que interagem com a empresa, a fim de identificar e atender às demandas por eles impostas à organização. (BORINELLI, 2006, p. 209).

Quando se consideram as instituições na esfera pública, não existem imposições que tratam em seus textos sobre a Controladoria, mas sim sobre o controle interno, a saber: a Lei nº 4.320, de 1964; a Constituição Federal de 1988; e a Lei Complementar nº 101, de 2000, comumente denominada Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF). Nesse âmbito, Souza e Dorigon (2012) defendem que a materialização organizacional da Controladoria ocorre por meio do controle interno. Os autores argumentam que, na realidade das Instituições de Ensino Superior públicas existe uma cobrança quanto à qualidade do ensino e à administração dos recursos públicos disponíveis. Nesse aspecto, a Controladoria demonstra à sua relevância em face da otimização dos resultados econômicos e da utilização dos recursos para maiores ganhos sociais (OLIVEIRA, 2010).

2.3 As competências dos *Controllers*

Os *controllers*, como são comumente denominados os profissionais da Controladoria, têm reconhecida sua aparição no cenário brasileiro por volta de 1962, alcançando maior representatividade nos anos 1980, devido ao crescimento e ao aumento da complexidade das empresas, e da instalação de organizações estrangeiras e multinacionais, forçando as empresas nacionais a se reestruturarem, o que incluiu a prática da Controladoria (SIQUEIRA; SOLTELINHO, 2001).

Todavia, na realidade cotidiana, a atuação dos *controllers* ainda possui rasas definições no cenário organizacional, o que pode ser observado pelas variâncias ocorrentes quando se analisa o seu papel em distintas empresas. Corroborando com o exposto entendimento, Oliveira (2015) afirma que o *controller* adapta suas ações laborais à cultura da entidade, podendo, segundo Schmidt e Santos (2014), desempenhar seu trabalho com diferentes atribuições.

Para que a Controladoria alcance seus ideais é necessário dispor de um conjunto de competências de natureza técnica e pessoal (MACHADO, 2010). Visto que a área da Controladoria costuma constituir-se por uma equipe, ou até por um indivíduo, é primordial que tais profissionais reúnam um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para executar as suas funções. Fleury e Fleury (2001) denominam esse conjunto competências, as quais, segundo eles representam a reunião de capacidades humanas que justificam altos desempenhos balizados na inteligência e personalidade das pessoas.

Em um estudo mais recente, Fleury e Fleury (2011) introduzem a classificação das competências de um indivíduo com base em três perspectivas: competências técnico-profissionais (conhecimentos e experiências do trabalhador, relacionadas à sua ocupação, atividade, ou área de atuação); competências sociais (refere-se às interações dos indivíduos, refletindo na capacidade de comunicação, negociação, mobilização para mudança, a sensibilidade cultural e o trabalho); as competências de negócio (relacionadas à compreensão do negócio e de sua interação com o mercado, clientes e concorrentes, contexto político e social).

Assim, buscando explicar sobre as competências dos *controllers*, adotou-se a corrente de pensamento de Fleury e Fleury (2011), associada ao levantamento bibliográfico de estudos nacionais e internacionais que tratam das funções, conhecimentos, habilidades e atitudes do profissional, resultando em um apontamento de sessenta competências dos *controllers*, com ocorrência de trinta competências técnico-profissionais, quatorze competências sociais e dezesseis competências de negócio. As competências em questão, concentradas na esfera pública, estão sintetizadas nos Quadros 1 a 3.

Quadro 1: Competências técnico-profissionais dos *controllers*.

Competências técnico-profissionais	
Conhecimento na área fiscal	Elaboração da previsão de receitas
Conhecimento na área contábil	Elaboração do orçamento anual (<i>Budget</i>)
Conhecimento na área financeira	Elaboração de políticas e orçamentos
Conhecimento na área de tecnologia da informação	Elaboração do <i>Forecast</i> (revisão de orçamento e planejamento)
Conhecimento na área fiscal/tributária	Verificação da consistência e viabilidade dos planos
Conhecimento na área de gestão de pessoas	Otimização dos resultados econômicos da instituição
Conhecimento na área comercial/produção/custos	Gerenciamento dos indicadores de performance
Conhecimento técnico do setor de controladoria/controles gerais	Provimento de suporte informacional à gestão institucional
Assessoramento à cúpula administrativa	Realização do acompanhamento técnico dos projetos
Fornecimento dos dados contábeis oportunos e precisos	Administração dos recursos disponíveis e realizáveis
Controle dos sistemas contábeis	Supervisão do funcionamento de todos os departamentos
Coordenação e informação de dados relevantes	Supervisão da Contabilidade
Desenvolvimento da análise de risco	Supervisão da Escrituração
Desenvolvimento da análise financeira	Verificação dos efeitos dos sistemas de controle sobre as áreas atingidas
Elaboração das diretrizes de controles internos	Consultoria interna em todas as áreas da instituição

Fonte: Baseado em Amorim et al. (2017); Bragg (2009); Beuren, Bogoni e Fernandes (2008); Borinelli (2006); Brewer (2008); Byrne e Pierce (2007); Callado e Amorim (2017); Cardoso, Riccio, Mendonça Neto e Oyadomari (2010); *Chartered Global Management Accountants* - CGMA (2014); Crispim, Cabral e Libonati (2011); Fernandes e Galvão (2016); Figueiredo e Caggiano (2008); Gomes, Souza e Lunkes (2014); Horngren, Sundem e Stratton (2004); Koliver (2005); Küpper (2005); Lunkes, Schnorrenberger e Rosa (2013); Maciel e Lima (2011); Oro et al. (2009); Sá e Amorim (2017); Sakamoto et al. (2014); e Weber (2011).

Quadro 2: Competências sociais dos *controllers*.

Competências sociais	
Autodesenvolvimento	Bom negociador
Comunicação escrita clara e objetiva	Formação de equipes cooperativas e comprometidas
Comunicação oral clara e objetiva	Liderança, postura proativa e realizadora
Adaptabilidade às mudanças ou novas situações	Persistência e tolerância à pressão
Previsão e solução de problemas interpessoais	Flexibilidade e interação nas relações interpessoais
Autocrítica, análise e síntese	Estímulo ao aprendizado e desenvolvimento da equipe
Bom ouvinte	Gerenciamento dos conflitos no ambiente de trabalho

Fonte: Baseado em Amorim et al. (2017); Brewer (2008); Byrne e Pierce (2007); Callado e Amorim (2017); *Chartered Global Management Accountants* - CGMA (2014); Figueiredo e Caggiano (2008); Gomes, Souza e Lunkes (2014); Maciel e Lima (2011); Sakamoto et al. (2014).

Quadro 3: Competências de negócio dos *controllers*.

Competências de negócio	
Responsabilidade socioambiental	Gerenciamento dos recursos financeiros
Criatividade para solucionar problemas	Orientação dos servidores
Administração e organização do tempo das diversas atividades	Foco na qualidade em todas as decisões
Tomada de decisão com imparcialidade	Promoção das ações de interação da instituição com seu ambiente
Orientação para os resultados	Pensamento e ações estratégicas
Orientação para os usuários do serviço público	Preocupação com segurança e saúde
Elaboração do planejamento financeiro organizacional	Relacionamento com outras instituições parceiras e associações
Prática de melhoria contínua dos processos e busca por inovação	Interação com os prestadores de serviços/terceirizados

Fonte: Baseado em Amorim et al. (2017); Beuren, Bogoni e Fernandes (2008); Borinelli (2006); Brewer (2008); Callado e Amorim (2017); *Chartered Global Management Accountants* - CGMA (2014); Fernandes e Galvão (2016); Gomes, Souza e Lunkes (2014); Horngren, Sundem e Stratton (2004); Küpper (2005); Lunkes, Schnorrenberger e Rosa (2013); Sá e Amorim (2017); e Weber (2011).

O considerável número de competências levantadas comunica a multiplicidade de conhecimentos, habilidades e atitudes atribuídos ao *controller*, confirmando a abrangência de sua atuação, que compreende desde competências básicas para o exercício da profissão contábil, até experiências e práticas de gestão organizacional, o que envolve o auxílio à tomada de decisão, o planejamento estratégico e a gestão de

pessoas. Isso denota o motivo pelo qual a formação acadêmica desses profissionais, no cenário acadêmico atual, ocorre massivamente nas áreas de Ciências Contábeis, Administração e Economia, conforme afirmam Borinelli (2006) e Beuren, Bogoni e Fernandes (2008). Contudo, Oro et al. (2009) evidenciam que engenheiros e analistas de sistemas também têm ocupado o cargo de *controller*.

2.4 O Isomorfismo nos estudos na área de controladoria no Brasil

Exemplos de referências de literaturas que relacionam a temática do isomorfismo com as funções, competências e/ou desempenhos dos profissionais da área de Controladoria, são os estudos de Callado e Amorim (2017), Beuren, Fachini e Nascimento (2010), e Vasconcelos e Oliveira (2016).

Em um estudo sobre a presença de isomorfismo mimético em competências associadas à função de *controller*, em hotéis de grande porte, localizados na Região Metropolitana do Recife (RMR), membros da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis, Callado e Amorim (2017) consideraram sessenta competências associadas à função de *controller*, distribuídas em três técnicas, de negócios e sociais. Concluíram, por meio do Teste U de Mann-Whitney, que existiam evidências consideráveis de isomorfismo mimético entre os hotéis analisados, visto que as competências dos *controllers* são bastante semelhantes entre si nas três categorias investigadas.

Beuren, Fachini e Nascimento (2010) desenvolveram uma pesquisa, com o intuito de verificar as evidências de isomorfismo nas funções da controladoria das empresas familiares têxteis de Santa Catarina. Os autores analisaram as quarenta e seis empresas familiares associadas ao Sindicato das Indústrias de Fiação, Tecelagem e do Vestuário (Sintex) de Blumenau e utilizaram o software UNICET® para demonstrar as semelhanças no grau de importância atribuído às funções contábil, gerencial-estratégica, custos, tributária, proteção e controle de ativos, controles internos, controle de riscos, gestão da informação e controle operacional. Os autores confirmaram que existiam evidências de isomorfismo na maioria das funções da Controladoria das empresas familiares pesquisadas, principalmente entre as funções gerencial/estratégica, custos e contábil.

Vasconcelos e Oliveira (2016) também realizaram um estudo sobre as evidências de isomorfismo nas atividades desempenhadas por profissionais que atuam na área de Controladoria das empresas atacadistas de Serra Talhada (PE). Os resultados mostraram que existem fortes evidências da existência das funções gerencial/estratégica, contábil, controle de risco e gestão da informação Controles de Riscos e Função de Gestão da Informação, características de homogeneidade na atuação do *controller* e presença do isomorfismo mimético.

Espera-se que os estudos citados, além de fortalecer a abordagem teórica, possam subsidiar as argumentações decorrentes dos resultados obtidos nesta pesquisa.

3 Metodologia

Em conformidade com os objetivos da pesquisa, o estudo, quanto à sua natureza, caracteriza-se como descritivo. A pesquisa descritiva consiste em descrever as características de determinada população ou fenômeno ou, ainda, o estabelecimento de relações entre variáveis (SILVA, 2017).

Quanto aos procedimentos utilizados, trata-se de uma pesquisa documental, visto que foram analisados materiais que não receberam nenhum tipo de tratamento analítico (MARCONI & LAKATOS, 2010). Com relação à análise do problema, a pesquisa é do tipo quantitativa, dada a tradução dos dados, de opiniões, de informações em números, utilizando-se de recursos e técnicas de estatística (CRESWELL, 2010). Neste estudo, foi adotada a estatística descritiva para identificar as similaridades entre as competências dos *controllers* das Instituições de Ensino Superior Públicas do estado de Pernambuco.

A quantificação das IES públicas pernambucanas foi realizada por meio de consulta no site E-MEC, portal de cadastro e base de dados oficial e única de informações relativas às Instituições e Cursos de Educação Superior. Após o levantamento, identificou-se um total de nove IES públicas em Pernambuco, sendo esse o universo da pesquisa. Todas as IES foram contatadas via telefone e/ou e-mail para verificar a existência do departamento de Controladoria ou de controles internos, bem como a identificação de seus responsáveis. Três IES informaram que não possuíam departamento de Controladoria ou controle interno, mas afirmaram que as funções da Controladoria eram exercidas pelo órgão da prefeitura dos seus respectivos municípios, sendo considerada a participação desses profissionais neste estudo.

Após o contato, foram disparados, para o *e-mail* dos representantes pelo setor, os questionários constituídos de questões abertas e fechadas dicotômicas e de múltipla escolha, formulados na ferramenta *Google Forms*. O questionário foi estruturado em quatro seções, contemplando, nessa ordem, a caracterização da instituição, o perfil do profissional, a identificação da Controladoria (ou o departamento que a exerce), e as competências dos *controllers*. Obteve-se, aproximadamente, 89% como taxa de resposta, representada por oito respondentes e responsáveis pelo setor nas IES analisadas. Para a tabulação dos dados obtidos, foi utilizado o *software* Microsoft Excel.

4 Apresentação e análise dos dados coletados

4.1 A caracterização da instituição

A amostra deste estudo compreendeu as oito IES participantes de natureza pública do estado de Pernambuco. Conforme os dados levantados, quanto à natureza jurídica, 50% das IES são federais, 37,5% municipais, e apenas 12,5% estaduais. Relativamente a sua tipologia, quatro se configuram na qualidade de universidades, três, de institutos, e apenas uma na condição de faculdade. Instituições do tipo centro universitário não existem na configuração das IES públicas pernambucanas.

4.2 O perfil do profissional

Nesta seção, buscou-se identificar as principais características associadas ao perfil dos profissionais responsáveis pela Controladoria ou departamento que a exerce. Os dados envolvem caracterizações quanto ao sexo, idade, nível e cursos de formação acadêmica, bem como à titulação do cargo, tempo de atuação e conhecimento em língua estrangeira.

Devido ao levantamento realizado, foi possível verificar que a maioria (75%) dos profissionais responsáveis pelo setor de Controladoria, ou de controle interno, nas IES públicas, são homens, sendo apenas 25% representados por mulheres. Relativo à faixa etária, seis dos respondentes possuem entre 31 e 40 anos, 12,5% possuem ou até 30 anos, ou maior que 50 anos.

Quando questionados sobre o nível de formação acadêmica, 50% dos respondentes afirmaram possuir especialização e 37,5% mestrado. Esse dado significa que a maioria dos respondentes são pós-graduados, contudo nenhum deles afirmou ter título de doutor ou pós-doutorado. Sobre os cursos de formação, verificou-se que a maioria dos respondentes são graduados em Ciências Contábeis, seguida da formação em Administração, o que é externado pelos autores Borinelli (2006) e Beuren, Bogoni e Fernandes (2008), em suas respectivas pesquisas, destacando a relevante presença de profissionais da Contabilidade e Administração no exercício das funções da Controladoria nas instituições.

As similaridades quanto à profissionalização dos responsáveis pela área da Controladoria ou controles internos caracterizam a existência de isomorfismo normativo, conforme definido por DiMaggio e Powell (2005). Um dos participantes afirmou ter graduação em Direito, o que pode ser balizado pelas ideias de Oro et al. (2009), segundo as quais, profissionais de outras formações estão atuando como *controllers* nas instituições.

Referente ao nome do cargo que ocupam, foram apontados controlador interno, contador, controlador geral e auditor. Isso demonstra que nas IES da esfera pública analisadas não é utilizada a denominação *controller*, como assim é geralmente denominado o profissional nas entidades na visão de Lunkes, Schnorrenberguer e Rosa (2013). Acerca do tempo de atuação no cargo, na instituição, 37,5% afirmaram ter menos de 2 anos, 25% de 2 a 5 anos, 25% de 6 a 10 anos, e apenas 12,5% acima de 10 anos.

No exercício do cargo ao longo da vida profissional 37,5% disseram que tem menos de 2 anos de atuação, 37,5% de 2 a 5 anos e 25% de 6 a 10 anos, demonstrando que a maioria dos profissionais responsáveis pelos controles internos da IES públicas de Pernambuco têm até 5 anos atuando nessa profissão.

Com relação ao conhecimento em língua estrangeira, notou-se que nenhum dos respondentes possui fluência ou conhecimento avançando nos idiomas inglês, espanhol, francês alemão, japonês e italiano, mas é relevante destacar que a maioria deles tem conhecimento básico e intermediário nas línguas inglesas e espanholas, o que está em conformidade com as percepções de Maciel e Lima (2011) e Oro et al. (2009), os quais listam o conhecimento em outro idioma como competência técnico-profissional do *controller*.

4.3 A identificação da controladoria (ou departamento que a exerce)

No que concerne à identificação do departamento de Controladoria, observou-se que a maioria não possui um setor com a denominação de Controladoria, mas exerce a função de controle interno. O quadro pode ser justificado porque, do ponto de vista legal, não existem imposições nas IES públicas que obrigam a existência da Controladoria, mas sim sobre o controle interno (Lei nº 4.320, de 1964; a Constituição Federal de 1988; e a LRF).

É importante destacar que três dessas instituições são autarquias municipais e não possuem a Controladoria em suas instalações, contudo, todas elas afirmaram que os controles internos são executados pela Controladoria da prefeitura de seus respectivos municípios. As outras duas instituições que deram respostas negativas são federais, mas informaram que a Auditoria Interna exerce as atividades de controles internos. As três instituições que afirmaram ter o departamento em sua estrutura organizacional são universidades federais. Todas as IES têm até nove servidores atuando na Controladoria ou no setor de controles internos.

Embora nem todas as instituições possuam o departamento de Controladoria claramente estruturado, todas possuem unidades responsáveis pelos respectivos controles internos, exemplificando uma situação isomórfica coercitiva caracterizada por DiMaggio e Powell (2005), devido às obrigações legais na esfera pública.

4.4 As competências dos *controllers*

Objetivando identificar as competências dos *controllers* ou dos profissionais que exercem os controles internos nas IES públicas de Pernambuco, utilizou-se a classificação das competências do indivíduo de Fleury e Fleury (2011), que englobam as competências técnico-profissionais, sociais e de negócio, associadas às sessenta competências dos *controllers* citadas no referencial teórico deste estudo. Foi utilizada a escala ordinal de quatro pontos, para avaliar o grau de propriedade das competências necessárias para exercer a função de *controller* nas instituições, de acordo com a seguinte legenda: (0) Não Possui; (1) Possui Pouco; (2) Possui; e (3) Possui Bastante.

Foram listadas trinta competências técnico-profissionais para identificar as semelhanças entre os respondentes. Os profissionais responsáveis pela execução das funções de Controladoria nas instituições estudadas, afirmaram possuir, ou possuir bastante, doze dessas competências, as quais estão listadas a seguir: conhecimento na área contábil, assessoramento à cúpula administrativa, elaboração das diretrizes de controles internos (87,5%); conhecimento na área financeira, conhecimento técnico do setor de controladoria/controles gerais, fornecimento dos dados contábeis oportunos e precisos, coordenação e informação de dados relevantes e provimento de suporte informacional à gestão institucional (75%); conhecimento na área de gestão de pessoas, desenvolvimento da análise de risco, verificação dos efeitos dos sistemas de controle sobre as áreas atingidas e consultoria interna em todas as áreas da instituição (62,5%).

A maioria dos respondentes afirmou que não possui, ou possui pouca competência na execução das seguintes funções: conhecimento na área de tecnologia da informação (87,5%); elaboração do orçamento anual (*Budget*), elaboração de políticas e orçamentos e elaboração do Forecast (revisão de orçamento e planejamento) (75%); desenvolvimento da análise financeira, elaboração da previsão de receitas, gerenciamento dos indicadores de performance, realização do acompanhamento técnico dos projetos, administração dos recursos disponíveis e realizáveis, supervisão da contabilidade e supervisão da escrituração (62,5%).

As informações dispostas comunicam que não obstante o fato de não possuir ou possuir tais competências, os profissionais envolvidos na pesquisa convergem para um mesmo campo de competências técnico-profissionais, o que consolida a ocorrência de uma situação isomórfica entre elas.

Com base nas respostas, das quatorze competências sociais investigadas, notou-se um quadro de similaridades bastante representativo, visto que nenhum dos respondentes afirmou não possuir as competências listadas. Além disso, a maioria dos respondentes informou possuir ou possuir bastante tais inteligências práticas.

Essas inteligências práticas são: comunicação escrita clara e objetiva, bom ouvinte, formação de equipes cooperativas e comprometidas, liderança, postura proativa e realizadora, persistência e tolerância à pressão (87,5%); autodesenvolvimento, comunicação oral clara e objetiva, adaptabilidade às mudanças ou novas situações, previsão e solução de problemas interpessoais, autocrítica, análise e síntese, bom negociador, flexibilidade e interação nas relações interpessoais, estímulo ao aprendizado e desenvolvimento da equipe e gerenciamento dos conflitos no ambiente de trabalho (75%).

Pode-se afirmar que acerca das competências sociais listadas pelos profissionais, participantes deste estudo e que exercem as funções da Controladoria nas Instituições de Ensino Superior Públicas do estado de Pernambuco, existe um cenário isomórfico significativo. Esse cenário confirma os achados de Amorim et al. (2017), Byrne e Pierce (2007), Callado e Amorim (2017), o CGMA (2014), e Gomes, Souza e Lunkes (2014), os quais mostram em suas pesquisas que as competências do *controller* reúnem interação, liderança, integridade, confiabilidade e poder de persuasão.

Verificou-se ademais que os respondentes possuem bastantes competências de negócio, metade das dezesseis elencadas, são elas: tomada de decisão com imparcialidade, orientação para os resultados, orientação para os usuários do serviço público (75%); criatividade para solucionar problemas, administração e organização do tempo das diversas atividades, orientação dos servidores, foco na qualidade em todas as decisões e pensamento e ações estratégicas (62,5%).

Esses dados reforçam a ideia de que a atuação de tais profissionais está orientada para o processo decisório, resultados, planejamento estratégico e gestão organizacional, o que é essencial, segundo os autores Machado et al. (2010), Mosimann&Fisch (2009), Amorim (2017) e outros citados neste estudo.

Das sessenta competências dos *controllers* apresentadas aos participantes, trinta e quatro foram apontadas como sendo de propriedade desses profissionais, sendo doze competências técnico-profissionais, quatorze competências sociais e oito competências de negócio. Esse quadro comunicou que existem evidências de isomorfismo nas competências existentes entre os profissionais que exercem as

funções de Controladoria nas IES públicas pernambucanas. O cenário isomórfico pode ser entendido como mimético apresentado por DiMaggio e Powell (2005), já que além de trabalharem na esfera pública, os envolvidos neste estudo também atuam no mesmo segmento, ensino, pesquisa e extensão, condição que justifica a imitação e similaridades encontradas.

5 Considerações finais

A importância atribuída à Controladoria desperta seu entendimento com fundamento na teoria institucional, inclui a atuação de seus profissionais, com destaque para suas competências. Diante disso, o presente estudo objetivou investigar as prováveis evidências de isomorfismo ao se tomar por base as competências exigidas dos *controllers* ou profissionais que exercem atividades de controle interno nas Instituições de Ensino Superior Públicas do estado de Pernambuco.

Constatou-se que, além de processos isomórficos quanto às competências desses profissionais, existem similaridades na sua formação e identificação do setor de Controladoria. Conforme apontaram os resultados, quase todos os respondentes possuem formação em Ciências Contábeis, o que, segundo a literatura em estudo, representa um quadro de isomorfismo normativo. Após análise dos dispositivos legais (Lei nº 4.320 de 1964; Constituição Federal de 1988 e LRF), verificou-se que, embora nem todas as instituições possuam o departamento de Controladoria, todas contam com unidades responsáveis pelos respectivos controles internos, o que exemplifica uma situação isomórfica coercitiva.

No que diz respeito ao objetivo central desta pesquisa, identificou-se que, das sessenta competências dos *controllers*, trinta e quatro foram apontadas como sendo de propriedade desses profissionais. Esse dado confirma a existência de evidências de isomorfismo entre as competências dos profissionais que exercem as funções da Controladoria nas IES públicas pernambucanas, o que pode ser entendido como uma situação isomórfica do tipo mimética, pois, além de trabalharem na esfera pública, os participantes deste estudo também atuam no mesmo segmento, que é o de ensino, pesquisa e extensão.

Entre as competências semelhantes, doze foram competências técnico-profissionais. Vale salientar que o conhecimento em outro idioma também foi observado, pois a maioria deles tem conhecimento básico e intermediário das línguas inglesa e espanhola. O destaque é para as competências sociais, visto que a maioria dos respondentes informou possuir ou possuir bastante as quatorze inteligências práticas dispostas. Além disso, nenhum dos respondentes afirmou não possuir as competências citadas, o que simbolizou significativamente um quadro isomórfico. Entre as competências de negócio, oito caracterizam-se isomórficas no que concerne à propriedade dos respondentes.

O estudo evidenciou a existência de isomorfismo nas competências dos profissionais da área de Controladoria das Instituições de Ensino Superior Públicas de Pernambuco analisados, uma vez que foram consideradas propriedades. Infere-se que estas devem ser as competências exigidas aos profissionais que busquem atuar na área nas respectivas organizações.

Sugere-se que outros estudos com abordagens semelhantes, e em outros estados brasileiros, sejam desenvolvidos para consolidar o tratamento e a compreensão dos processos isomórficos na área de

Controladoria, sobretudo os relacionados às competências exigidas dos profissionais que trabalham atualmente na área em análise.

Referências

AMORIM, T. N. G. F.; OLIVEIRA, A. R. L.; MANZI, S. M. S.; CABRAL, M. F. Perfil e Competências do Controller em Empresas no Recife. In: Simpósio de Controladoria da UFRPE, 2., 2017, Recife, Pernambuco. **Anais...** Pernambuco: UFRPE, 2017.

ASSIS, L. B. et al. O isomorfismo entre executivos nas maiores empresas brasileiras. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 3, n. 1, p. 95-107, 2010.

BEUREN, I. M.; BOGONI, M. N.; FERNANDES, L. Análise da abordagem da controladoria em dissertações dos programas de pós-graduação em ciências contábeis. **Revista brasileira de gestão denegócios**, v. 10, n. 28, 2008.

BEUREN, I. M.; FACHINI, G. J.; NASCIMENTO, S. Evidências de isomorfismo nas funções da controladoria das empresas familiares têxteis de Santa Catarina. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 7, n. 13, p. 35-62, 2010.

BORINELLI, M. L. Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização a luz da teoria e da práxis. 2006. **Tese** (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil, 2006.

BRAGG, S. M. **Controllership: the work of managerial accountant**. 8 ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2009.

BRANDT, V. A. A contabilidade gerencial e sua relação com a Teoria institucional e a teoria da contingência. **Ciências Sociais em Perspectiva**, v. 9, n. 17, p. 135-147, 2010.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p.

BRASIL. Lei nº. 4.320, de 17 de março de 1964. **Código Civil**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/14320.htm>. Acesso em: 10 mai. 2018.

BRASIL. Lei Complementar nº. 101, de 04 de maio de 2000. **Código Civil**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm>. Acesso em: 10 mai. 2018.

BREWER, P. C. Redefining management accounting. **Strategic Finance, Montvale**, v. 89, n. 9, p. 35-43, 2008.

BYRNE, S.; PIERCE, B. Towards a more Comprehensive Understanding of the Roles of Management Accountants. **European Accounting Review**, v. 16, n. 3, p. 469-498, 2007.

CALIJURI, M. S. S.; SANTOS, N. M. B. F.; SANTOS, R. F. Perfil do *controller* no contexto organizacional atual brasileiro. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS. Florianópolis, 12., 2005. **Anais...** Florianópolis: 2005.

CALLADO, A. A. C.; AMORIM, T. N. G. F. Competências da Função de *Controller* em Hotéis de Grande Porte da Região Metropolitana do Recife. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 5, n. 2, p. 57-73, 2017.

CALLADO, A. A. C.; PINHO, M. A. B. Evidências de isomorfismo mimético sobre práticas de gestão de custos entre micro e pequenas empresas de diferentes setores de atividade. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 25, n. 2, p. 119-137, 2015.

CARDOSO, R. L.; RICCIO, E. L.; MENDONÇA NETO, O. R.; OYADOMARI, J. C. Entendo e explorando as competências do contador gerencial: uma análise feita pelos profissionais. **Revista ASAA - Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 3, n. 3, p. 353-371, 2010.

CHANDLER, A. **Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

CHARTERED GLOBAL MANAGEMENT ACCOUNTANTS. **Global management accounting principles**, 2014. Disponível em: <<https://www.cgma.org/content/dam/cgma/resources/reports/downloadabledocuments/global-management-accounting-principles.pdf>> Acesso em: 05 de jun. 2018.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**; tradução Magda Lopes. 3. ed. - Porto Alegre: ARTMED, 2010.

CRISPIM, G.; CABRAL, L. M. M. A. C.; LIBONATI, J. J. Aspectos comportamentais: A controladoria como fator de influência no comportamento humano. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 4, n. 3, p. 379-405, 2011.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. **American Sociological Review**, v. 48, No. 2, pp. 147-160, 1983.

DIMAGGIO, P. J. Constructing an Organizational Field as a Professional Project: U.S. Art Museums, p. 1920-1940. In: Powell, W.; DiMaggio, P. J. **The new institutionalism in organizational analysis**. Cambridge: Cambridge Univ. Press, 1991.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005.

E-MEC. **Instituições de Educação Superior e Cursos Cadastrados**. Disponível em: <<http://emec.mec.gov.br/>> Acesso em: 04 de jun. 2018.

FERNANDES, A. M.; GALVÃO, P. R. A Controladoria como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas: um estudo da viabilidade e da relação custo benefício. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 5, n. 1, p. 3-16, 2016.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria: teoria e prática**. São Paulo, Atlas, 2008.

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

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: Um Quebra-cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GARRIDO, G.; SALTORATO, P. Isomorfismo, eficiência simbólica e legitimidade social na institucionalização da sustentabilidade socioambiental nas organizações contemporâneas. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 5, n. 2, p. 69-82, 2015.

GOMES, C. V.; SOUZA, P.; LUNKES, R. J. O perfil do profissional da controladoria solicitado por empresas brasileiras. **GCG - Revista de Globalização, Competitividade e Governabilidade**, v. 8, n. 1, p. 34-50, 2014.

GUARIDO FILHO, E. R.; COSTA, M. C. Contabilidade e institucionalismo organizacional: fundamentos e implicações. **Revista Contabilidade e Controladoria**, v. 4, n. 1, 2012.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. H. The populationecologyoforganization. **American JournalSociology**, v. 82, n. 5, p. 929-964, 1977.

HORNGREN, C. T.; SUNDEM, G. L.; STRATTON, W. O. **Contabilidade Gerencial**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

KOLIVER, O. A contabilidade e a controladoria, tema atual e de alta relevância para a profissão contábil. **CRC/RS**, 2005.

KÜPPER, P. **Controlling**:konzeption, aufgabenund instrumente. 4. Auflage. Berlin: MSG, 2005.

LUNKES, R. J.; SCHNORRENBERGER, D.; GASPARETTO, V. Um estudo sobre as funções da controladoria. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 4, n. 10, art. 6, p. 106-126, 2010.

LUNKES, R. J.; SCHNORRENBERGER, D.; ROSA, F. S. Funções da Controladoria: uma análise no cenário brasileiro. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 15, n. 47, p. 283-299, 2013.

MACHADO, A. O. et al. Competências do *Controller*: um estudo nas 100 maiores empresas de Santa Catarina. **Pensar Contábil**, v. 12, n. 47, art. 3, p. 26-34, 2010.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa. In: ENANPAD, 23., Salvador, 1993. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1993.

MACIEL, L. F.; LIMA, R. A. O perfil ideal do *controller* nas condições que se apresentam o mercado de trabalho no Brasil. In: Encontro Latino Americano de Pós-Graduação. **Anais...** São José dos Campos, SP, Brasil, 2011.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MELLER, A.; LOPES, D.; LUNKES, R. As funções da Controladoria sob a perspectiva dos estágios de desenvolvimento de Weber. In: CONGRESSO UFSC, 5, 2014, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2014.

MEYER, J.; ROWAN, B. Institutionalizedorganizations: formal structure as mythandceremony. **American JournalofSociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MONTEIRO, J. M.; BARBOSA, J. D. Controladoria empresarial: gestão econômica para as micro e pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 5, n. 2, p. 38-59, 2011.

MOSIMANN, C.P.; FISCH, S. **Controladoria**: Seu papel na administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1999.

NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. **Controladoria**: um enfoque da eficácia organizacional. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, A. B. S. **Controladoria governamental**: governança e controle econômico na implantação das políticas públicas. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JÚNIOR, J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria Estratégica: textos e casos práticos com solução**. 8ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ORO, I. M.; DITTADI, J. R.; CARPES, A. M. D. S.; BENOIT, A. D. O perfil do profissional de controladoria sob a óptica do mercado de trabalho brasileiro. **Pensar Contábil**, v. 11, n. 44, p. 5-15, 2009.

SÁ, E. G. L.; AMORIM, T. N. G. F. Principais Competências Exigidas aos Profissionais da Área de Controladoria em empresas comerciais da Região Metropolitana de Recife. **Revista Reuna**, v. 22, n. 2, p. 24-43, 2017.

SAKAMOTO, C. A. C. et al. As competências dos assistentes em administração no serviço público federal: um estudo de caso no IFTM. **Revista Economia & Gestão**, v. 14, n. 37, p. 53-79, 2014.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L. A Controladoria e a análise discriminante do consumidor do e-commerce. **Revista Internacional de Economia y Gestion de las Organizaciones**, v. 3, p. 1-15, 2014.

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

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

SCOTT, W. R.; RUEF, M.; MENDEL, P.J.; CARONNA, C.A. **Institutional Change and Healthcare Organizations: From Professional Dominance to Managed Care**. Chicago: University of Chicago Press, p. 384-387, 2000.

SILVA, A. C. R. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade**. UFBA, Faculdade de Ciências Contábeis, 2017.

SIQUEIRA J. R.; SOLTELINHO, W. O profissional de controladoria no mercado brasileiro: do surgimento da profissão aos dias atuais. **Revista Contabilidade & Finanças**. v. 12, n. 27, p. 66-77, 2001.

SOUZA, C. T. D. A evolução da Controladoria: Um estudo no Brasil. **Dissertação** (Mestrado em Ciências Econômicas). Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2015.

SOUZA, M. A. DURIGON, A. R. Controladoria em instituição pública de ensino superior: percepção do seu papel sob a ótica dos gestores da Unemat. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS-ABC. **Anais...** 2012.

VASCONCELOS, M. L. D.; OLIVEIRA, R. R. Evidências de Isomorfismo nas Atividades Desempenhadas pelo Profissional de Controladoria de Empresas Atacadistas de Serra Talhada (PE). In: SIMPCONT, 1., 2016, Recife. **Anais...** Recife: UFRPE, 2016.

VENARD, B. Organizational isomorphism and corruption: an empirical research in *Russia*. **Journal of Business Ethics**, v. 89, n. 1, p. 59-76, 2009.

WEBER, J. The development of controller tasks: explaining the nature of controllership and its changes. **Journal of Management Control**, v. 22, n. 1, p. 25-46, 2011.

ZUCKER, L. G. Institutional theories of organization. **Annual review of sociology**, v. 13, n. 1, p. 443-464, 1987.

Recebido em: 06/05/2019.

Aprovado em: 07/10/2019.