

COMPETÊNCIAS DA FUNÇÃO DE CONTROLLER EM HOTÉIS DE GRANDE PORTE DA REGIÃO METROPOLITANA DO RECIFE¹

COMPETENCES OF THE CONTROLLER FUNCTION IN LARGE-SIZE HOTELS IN THE METROPOLITAN REGION OF RECIFE

Antônio André Cunha Callado²

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

Professor do Programa de Pós-Graduação em Controladoria da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)

Professor do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

andrecallado@yahoo.com.br

Tânia Nobre Gonçalves Ferreira Amorim

Doutora em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

Professora do Programa de Pós-Graduação em Controladoria da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)

tanobre@gmail.com

RESUMO

Objetivo: Analisar a presença de isomorfismo mimético em competências associadas à função de *controller*, em hotéis de grande porte localizados na Região Metropolitana do Recife (RMR), Pernambuco, Brasil, membros da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (Pernambuco-ABIHPE).

Fundamento: A Teoria Institucional aborda a contextualização de fluxos e intercâmbios entre processos e procedimentos em distintas organizações, pregando que são decorrentes de crenças e normas compartilhadas, quando as organizações se modelam entre si. As competências estão sendo muito estudadas porque têm reflexos diretos e indiretos sobre o desempenho organizacional e dos profissionais.

Método: A pesquisa considerou 61 competências associadas à função de *controller* distribuídas em três categorias (técnicas, de negócios e sociais). Foram considerados dois grupos distintos de variáveis: competências referentes à função de *controller* e fatores de agrupamento em três aspectos distintos: a) categoria dos hotéis ou estrelas; b) pertencer ou não a um grupo empresarial; c) possuir ou não o cargo de *controller*. Usou-se questionário específico como base para entrevista estruturada presencial.

¹ Artigo recebido em: 03/05/2016. Revisado por pares em: 08/11/2016. Reformulado em: 15/02/2017. Recomendado para publicação em: 20/02/2017 por Luiz Felipe Pontes Girão (Editor Geral). Publicado em: 05/04/2017. Organização responsável pelo periódico: UFPB.

² Endereço: Universidade Federal Rural de Pernambuco, Departamento de Administração. Rua Dom Manoel de Medeiros, S/N, Dois Irmãos. CEP: 52171-030 - Recife, PE - Brasil.

DOI: <http://dx.doi.org/10.18405/recfin20170204>

Resultados: Foi utilizado o Teste de *Mann-Whitney U* e os resultados demonstraram evidências significativas de isomorfismo mimético entre os hotéis analisados, pois as competências dos *controllers* são bastante semelhantes entre si nas três categorias analisadas.

Contribuições: O papel do *controller* é multidisciplinar e muito importante nas organizações atuais, em especial no setor hoteleiro, que precisa atender a detalhes e alta qualidade nos serviços prestados. Conhecer as competências que estão sendo requeridas para este profissional contribui para mais conhecimento da área na gestão organizacional.

Palavras-chave: Controladoria. Competências do Controller. Isomorfismo Mimético.

ABSTRACT

Objective: To analyze the presence of mimetic isomorphism in competencies associated with the controller role, in large hotels located in the Metropolitan Region of Recife (RMR), Pernambuco, Brazil, members of the Brazilian Hotel Industry Association (Pernambuco-ABIHPE).

Background: The Institutional Theory addresses the contextualization of flows and interchanges between processes and procedures in different organizations, preaching that are derived from shared beliefs and norms, when the organizations model each other. The competences are being studied very much because they have direct and indirect reflections on the organizational and professional performance.

Method: The research considered 61 competences associated to the controller function distributed in three categories (technical, business and social). Two distinct groups of variables were considered: competences related to the controller function and grouping factors in three distinct aspects: a) category of hotels or stars; B) belong or not to a business group; C) own or not the position of controller. A specific questionnaire was used as a basis for face-to-face structured interview.

Results: The Mann-Whitney U test was used and the results demonstrated significant evidence of mimetic isomorphism among the analyzed hotels, since the controllers' competences are very similar among the three categories analyzed.

Contributions: The role of the controller is multidisciplinary and very important in today's organizations, especially in the hotel sector, which needs to attend details and high quality services. Knowing the skills that are being required for this professional contributes to more knowledge of the area in organizational management.

Keywords: Controllership sector. Controller. Mimetic isomorphism.

1 INTRODUÇÃO

Ao longo das últimas décadas, a Controladoria tem sido um tema bastante investigado no âmbito das Ciências Contábeis e estas pesquisas foram responsáveis pela evolução do seu entendimento. De acordo com Figueiredo e Caggiano (2004), o aumento da complexidade das organizações e a demanda por melhores práticas de gestão, têm sido responsáveis pelo aumento da importância da Controladoria no contexto do processo de condução dos negócios. Lunkes e Schnorrenbrger (2009) afirmam que o conceito tradicional de Controladoria focalizava principalmente os controles financeiros, entretanto esta função passou a se tornar multidisciplinar. Mambrini, Colauto e Beuren (2004) argumentam que a Controladoria existe mesmo que na estrutura organizacional não conste como uma unidade administrativa. Porque como Gomes e Salas (2001) defendem, o controle é fundamental para assegurar que as atividades de uma empresa sejam sucedidas de forma desejada e para que contribuam com a manutenção e melhoria da posição competitiva no mercado globalizado atual.

Nessa mesma perspectiva, Nascimento e Reginato (2010) ressaltam que os profissionais que atuam na função de *controller* devem possuir diversos atributos ou competências, que não devem se restringir apenas aos aspectos técnicos inerentes da Contabilidade. Também destacam que a Teoria Institucional tem sido utilizada como uma das abordagens teóricas de apoio à Controladoria que busca ampliar o entendimento acerca de sua atuação, no âmbito das organizações.

Um hotel, segundo Castelli (2000), é uma edificação que disponibiliza quartos e apartamentos mobiliados para uma clientela que usufrui em forma predominantemente de diárias. Aquino, Jerônimo e Melo (2015) defendem que o valor dos serviços prestados por um hotel é intangível, pois está relacionado à capacidade de proporcionar ambientes agradáveis que promovam momentos de satisfação aos clientes. Teles, Lunkes, Do Nascimento, Schnorrenberger e Da Rosa (2012) afirmam que o papel do *controler* no setor hoteleiro, geralmente é multidisciplinar, porque a área está muito exposta às imprecisões dos serviços prestados e aos riscos de ineficiência, para manter a alta qualidade nos serviços prestados.

A Teoria Institucional estuda os fluxos e intercâmbios técnicos entre organizações diversas e propaga que são decorrentes de crenças e normas compartilhadas, que leva a uma tendência de modelagem semelhante entre organizações de um mesmo segmento, geralmente de forma não intencional. Carvalho, Vieira e Lopes (1999) afirmam que o ambiente institucional é uma ampliação do ambiente técnico convencional nas organizações. Assim, a institucionalização é um processo de interação e adaptação entre organizações, em um dado momento histórico.

Vasconcelos e Vasconcelos (2002) defendem que, processos isomórficos levam à incorporação de modelos predominantes de ações e decisões, por diversas organizações. Então, o isomorfismo mimético é a apropriação de práticas e estruturas das organizações líderes do mercado, porque as demais acreditam que sejam as mais adequadas e geralmente são associadas ao sucesso e prestígio. Um dos principais processos organizacionais investigados na Teoria Institucional é o isomorfismo, que segundo Rossetto e Rossetto (2005) é formado por um conjunto de situações e restrições que forçam às organizações a se tornarem parecidas entre si, quando estão submetidas às condições ambientais semelhantes.

A Teoria Institucional então, segundo Carvalho (2010), contribui para os estudos organizacionais atuais porque introduz a ideia do uso de variáveis semelhantes para diversas organizações como valores compartilhados, legitimidade e isomorfismo, que servirão de base para a análise das relações entre essas organizações e o ambiente. Entende o ambiente organizacional como um conjunto de atores internos e externos que interagem de diversas formas como trocas de bens, serviços, recursos e informações. É neste ambiente em que os processos isomórficos ocorrem e produzem resultados, no sentido de que as organizações passam a ser cada vez mais similares.

Oyadomari, Cardoso, Mendonça e Lima (2008) identificam que o isomorfismo mimético pode ocorrer como resultado de respostas muito semelhantes a situações de incerteza, até mesmo pela imitação de decisões das organizações líderes, acreditando que sejam as melhores e mais corretas. Venard (2009) considera o isomorfismo organizacional como uma tendência das organizações de se tornarem cada vez mais homogêneas por terem ações semelhantes entre si. Já Brandt (2010) define isomorfismo como um conjunto de restrições que forçam uma determinada organização a se assemelhar às demais.

O turismo é muito importante no Brasil porque gera receita substancial para o país. Os hotéis se destacam no país porque são seus principais agentes econômicos, grandes absorvedores de mão de obra, e responsáveis por dinamizarem o comércio local, uma vez que promovem o aumento do fluxo de consumidores que são os turistas (Schenini, Lemos & Silva, 2005). A cadeia produtiva do

turismo integra três grupos distintos de serviços que são: os serviços de transportes, os serviços de hospedagem e os serviços de alimentação, os quais são interdependentes (Lemos, Fischer & Souza, 2012).

Assim, o setor hoteleiro se insere em um cenário em que deve ser estabelecida constante atenção à eficiência e a eficácia dos seus sistemas, desde os mais simples aos mais complexos, pois precisa manter um padrão de qualidade e atender aos anseios de seus clientes, que vêm exigindo muita atenção e cuidados nos serviços propostos e realizados. Isto tudo sendo mais intensificado, nos últimos anos, devido à globalização da economia, avanços tecnológicos, exigências ecológicas, dentre muitas novas demandas (Bernardelli, Manguiera, Aguiar, Gallardo & Ruiz, 2014).

Para o setor hoteleiro, competitividade é sinônimo de sobrevivência. Para ser competitivo precisa ter controles muito bem estruturados que mantenham seus serviços impecáveis. Diante disto, o papel do *controller* se consolida, torna-se multidisciplinar e precisa ter competências específicas para o segmento e as práticas operacionais necessárias ao perfeito atendimento das demandas dos clientes (Teles *et al.*, 2012).

Diante da importância do setor hoteleiro para o estado de Pernambuco, este trabalho busca analisar a presença de isomorfismo mimético nas competências do *controller*, nos hotéis de grande porte localizados na Região Metropolitana do Recife, associados à Associação Brasileira da Indústria de Hotéis em Pernambuco (ABIHPE).

2 COMPETÊNCIAS: CONCEITOS E RELAÇÕES COM O CONTROLLER

As competências da organização e das pessoas que a constituem promovem reflexos diretos sobre seu desempenho e desempenho de todos seus profissionais. Para muitos estudiosos, os estudos de McClelland (1973) foram os pilares do entendimento do fenômeno das competências como necessárias ao desempenho humano, em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes.

A partir daí, muitos outros estudos foram realizados e as competências passaram a ser entendidas como reflexos de traços da personalidade, mensuráveis e passíveis de serem desenvolvidas por treinamentos e capacitações. Autores como Parry (1996), Lawler III (1998), Le Boterf (2003), Perez (2005), Draganidis & Mentzas (2006), Le Deist & Winterton (2008) e Dutra (2010), acreditam que as competências são características demonstráveis do indivíduo, como conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos. As pessoas demonstram suas competências independentemente do cargo ocupado, ou seja, elas são detentoras de um estoque de qualificações que as tornam capazes para exercer o trabalho.

A competência é a tomada de iniciativa e de responsabilidade pelo indivíduo, na visão de Zarifian (2001), sendo sua inteligência prática, em que consegue transformar conhecimentos adquiridos anteriormente, no seu dia a dia de trabalho. Para Gonczi (2001) competência é a capacidade de desempenho do profissional, caracterizada pelos conhecimentos, valores, atitudes e habilidades na prática de trabalho. Já segundo Fleury e Fleury (2004) competência é a capacidade técnica específica de cada atividade, realizada em ações, a partir do conhecimento e de habilidades dos indivíduos, que agregam valor para si e para a organização.

Dutra (2010) inclui o conceito de “entrega”, ou disponibilização das competências à organização, porque acredita que as pessoas são agentes modificadores de conhecimentos, habilidades e atitudes. Já Rodriguez, Patel, Bright, Gregory e Gowing (2002), Ruas (2005) e Becker (2008) destacam a relação de entrega do indivíduo à organização, em termos de diferenciação e agregação de valor à

organização e ao profissional. Portanto, quanto maior for à complexidade da entrega, maior será a diferenciação organizacional.

Assim, competência é mais do que um simples conjunto de atributos do colaborador no trabalho. É a mobilização do saber e sua aplicação; do saber fazer e do saber agir, para resolver problemas e superar desafios. É a capacidade de combinar e mobilizar recursos e resultados do aprendizado, ao lidar com novas situações (Takahashi & Fischer, 2010, Dutra, 2010, Loufrani-Fedida & Angué, 2011, Moraes & Corrêa, 2008, Serrano & Brunstein, 2008, D'Amelio & Godoy, 2009, Fischer, Dutra, Nokata & Ruas, 2010). Já Zandonade e Bianco (2014) defendem competência é um conjunto de capacidades usadas no ambiente de trabalho, que vai demonstrar suas habilidades em se mobilizar frente a problemas e situações a que é submetido e precisa chegar a determinados resultados.

As competências são classificadas e possuem diversas tipologias, mas podem ser divididas basicamente entre individuais e organizacionais (Campion *et al.*, 2011). As competências individuais, segundo Fleury e Fleury (2004), possuem três categorias: competências de negócios, técnicas-profissionais e sociais. As competências de negócios são estratégicas e orientadas para as necessidades e exigências do mercado (clientes e concorrentes). As técnicas ou profissionais são específicas de determinada área. E as competências sociais estão relacionadas à interação com pessoas, equipe, expressar ideias, etc. Estes autores e classificação foram utilizados neste trabalho.

Sakamoto, Ferreira, Zacharias, Silva, Alves, Rodrigues & Kappel (2014) constatam que a competência individual envolve diretamente o indivíduo e sua equipe de trabalho. Portanto, as competências individuais estão relacionadas às profundas mudanças que vêm ocorrendo no mundo do trabalho e precisam evoluir para acompanhar a nova lógica, sob a tônica da prestação de serviços. Isto exige elevado desenvolvimento de diversas e complexas capacidades, necessárias à mobilização em situações pouco ou não previsíveis (Kuenzer, 2003, Le Boterf, 2003, Ruas, Fernandes, Ferran & Silva, 2010).

A controladoria é responsável pelo controle do processo de gestão, fundamentada por preceitos básicos da contabilidade, gerando e fornecendo informações diversas que podem ser de natureza operacional e estratégica, econômica, financeira e patrimonial, para a tomada de decisões. Estas informações dão suporte informacional, promovem controle interno, apoiam o planejamento tributário, a elaboração do orçamento, e também, permitem a participação na formulação de estratégias organizacionais. O *controller* passa a ser um gestor da informação, muitas vezes até responsável pelo planejamento estratégico. Suas funções incluem também fornecer *feedback* de informações para as diversas áreas da organização, mapear sistemas, examinar questões operacionais e implementar processos de melhoria, de forma que os planos e objetivos organizacionais sejam realizados. Monitorar a performance alheia é importante papel do *controller*, ou seja monitorar desempenhos e gerar relatórios (Martin, 2002; Roehl-Anderson e Bragg, 2004; Emsley, 2005; Burns e Baldvinsdottir, 2005; Borinelli, 2006; Bragg, 2009; Lunkes, Machada, Rosa & Telles, 2011; Duque, 2011; Lambert e Sponem, 2012). Portanto, este profissional precisa ser por excelência um generalista.

O *Chartered Global Management Accountants* – CGMA (2014) buscou consolidar o entendimento das funções do *controller* e defende que possui três pilares: informações ligadas à levantamento, análise e previsões; governança, gerência de projetos e a contabilidade financeira e suas operações, e por últimas operações mais específicas relacionadas a fusões, aquisições e gestão de tributos. Relacionam várias competências ligadas a habilidades técnicas, de liderança, com negócios e pessoas como: emissão de relatórios diversos; gerenciamento de custos; controle interno; estratégias financeiras; gestão de preços e descontos; gerenciamento de custos, riscos, caixa, tesouraria e estratégia fiscal e auditoria interna. É certo que muitos autores não concordam que o *controller* tenha

função de auditor, como Cardoso, Mendonça Neto e Oyadomari (2010). Byrne e Pierce (2007) defendem que o *controller* deve ser ético, íntegro e agir com profissionalismo.

Assim, o *controller* pode ser encarregado pela contabilidade, porque fornece informações de suporte ao planejamento e controle organizacional, mas suas funções variam de acordo com o porte das empresas. Geralmente é o chefe da contabilidade, embora suas competências não se limitem às funções contábeis, mas sejam muito mais amplas e diversificadas, pois englobam competências de negócios, sociais e técnicas, sintetizadas nos quadros 1, 2 e 3, elaborados a partir do levantamento bibliográfico realizado no estudo. São um total de 61 competências: 13 competências de negócios, 18 competências sociais e 30 competências técnicas necessárias ao bom desempenho do *controller*.

Quadro 1 - Competências de Negócios

COMPETÊNCIAS DE NEGÓCIOS	
Agir com responsabilidade socioambiental	Agir criativo para solucionar os problemas
Administrar e organizar o tempo das diversas atividades	Capacidade de tomar decisão com imparcialidade
Elaborar o Planejamento Financeiro Organizacional	Melhoria contínua dos processos e busca por inovação
Gestão de Recursos financeiros	Foco na Qualidade em todas as decisões
Orientação para Resultados	Orientação para o Cliente
Pensar e agir estrategicamente	Preocupação com segurança e saúde
Saber orientar os funcionários	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 2 - Competências Sociais

COMPETÊNCIAS SOCIAIS	
Busca o autodesenvolvimento	Comunica-se, na forma escrita, com clareza e objetividade
Capacidade de adaptação às mudanças ou novas situações	Comunica-se, na forma oral com clareza e objetividade
Capacidade de prever e solucionar problemas interpessoais	Estimula o aprendizado e o desenvolvimento da equipe
Capacidade de análise e síntese	Flexibilidade nas relações interpessoais
Capacidade de autocrítica	Gerencia conflitos no ambiente de trabalho
Capacidade para ouvir os outros	Habilidade de negociação
Capaz de formar equipes cooperativas e comprometidas	Ser persistente e não desistir frente aos obstáculos
Liderança para gerir pessoas	Postura proativa e realizadora
Interação com as pessoas	Tolerância a pressão

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 3 - Competências Técnicas

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	
Acompanhamento geral das atividades dos demais setores	Administração das obrigações do hotel para com terceiros
Administração de recursos disponíveis e realizáveis	Agir como consultor interno em todas as áreas do hotel
Assessorar a cúpula administrativa	Conhecimento na área fiscal
Conhecimento na área contábil	Conhecimento na área financeira
Capacidade de fornecer os dados contábeis oportunos e precisos	Conhecimento técnico do setor de controladoria / controles gerais
Controlar sistemas contábeis	Coordenar e reportar dados relevantes
Desenvolver análise de risco	Desenvolver análise financeira
Elaboração das diretrizes de controles internos	Elaborar a previsão de receitas
Elaboração de Budget (orçamento anual)	Elaborar políticas e orçamentos
Verificar a consistência e a viabilidade dos planos	Otimizar os resultados econômicos da empresa
Gerenciar indicadores de performance	Realizar Análise econômica/ financeira
Prover suporte informacional à gestão empresarial	Realizar o acompanhamento técnico dos projetos
Supervisão das atividades nas áreas de custos	Supervisionar a contabilidade
Supervisionar a escrituração	Supervisionar o funcionamento de todos os setores
Verificar os efeitos dos sistemas de controle sobre as áreas atingidas	Elaboração de Forecast (revisão de orçamento e planejamento)

Fonte: elaborado pelos autores

Essas competências listadas nos quadros 1, 2 e 3 foram aglutinadas a partir do levantamento bibliográfico realizado em estudos nacionais e internacionais que tratam da função de *controller*, suas habilidades, conhecimentos e principais atitudes para atenderem às demandas organizacionais. Confirmam que o profissional da controladoria ou *controller* precisa ter competências muito amplas, uma vez que irá atuar nos controles internos gerais, e de toda a organização, necessitando gerar informações ágeis, atuais e profundas para a cúpula organizacional, que serão subsídios para decisões operacionais, gerenciais e estratégicas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com a finalidade de atingir o objetivo proposto para esta pesquisa, que é analisar a presença de isomorfismo mimético em competências associadas à função de *controller*, em hotéis de grande porte localizados na Região Metropolitana do Recife (RMR), Pernambuco, Brasil, membros da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (Pernambuco-ABIHPE), foi operacionalizada uma pesquisa descritiva e exploratória, seguindo o que Raupp e Beuren (2006) e Gil (2010) destacam que, uma pesquisa exploratória se dá quando há pouco conhecimento prévio sobre a temática abordada, buscando mais familiaridade com o problema; e descritiva, que segundo Beuren (2008) preocupa-se em observar, registrar, analisar classificar e interpretar fatos sem a interferência do pesquisador.

O turismo é muito importante no Brasil, e neste segmento os hotéis se destacam, porque são os principais agentes econômicos, grandes absorvedores de mão de obra e responsáveis por dinamizarem o comércio local (Schenini, Lemos & Silva, 2005). Assim, o setor hoteleiro exige constante atenção à eficiência e a eficácia dos seus sistemas, pois precisa manter o padrão de qualidade estabelecido e atender aos anseios dos clientes, cada vez mais específicos e exigentes. Para o setor hoteleiro, competitividade é sinônimo de sobrevivência e isto exige controles internos muito bem estruturados que mantenham seus serviços impecáveis. Diante disto, o papel do *controller* se consolida no segmento, e segundo Teles *et al.* (2012), torna-se multidisciplinar a fim de entender e atender as demandas dos clientes.

Então, estudar essa problemática relativa às competências desse profissional da controladoria, em um segmento importante para o país e para a região, se torna relevante, analisando se há isomorfismo mimético nas competências associadas à função de *controller*, em hotéis de grande porte localizados na Região Metropolitana do Recife (RMR).

Colauto e Beuren (2006) definem universo de pesquisa como a totalidade de elementos distintos que possui pelo menos uma característica comum. O universo da pesquisa foi o conjunto de hotéis de grande porte localizados na Região Metropolitana do Recife, em Pernambuco, Brasil, associados à ABIHPE, o qual era composto por 21 hotéis.

Para a realização da pesquisa todos os hotéis foram contatados. Oito deles se disponibilizaram a participar da pesquisa, mas sete questionários foram utilizados nas análises porque um deles não foi devidamente preenchido, já que o profissional precisou se ausentar. O agendamento das entrevistas estruturadas se deu, preferencialmente com o Gestor de Recursos Humanos, e na sua ausência, com o Gerente Geral do hotel.

A primeira parte do questionário utilizado buscou analisar as principais características dos hotéis de grande porte participantes. A segunda parte buscou levantar o perfil do respondente e na terceira parte foram listadas as competências que deveriam ser classificadas quanto ao nível de importância para a função de *Controller*, em uma escala *Likert* de quatro níveis (nenhum, pouco, considerável e muito).

Para a operacionalização do objetivo proposto, foram considerados dois grupos distintos de variáveis: Competências referentes à função de *controller* e Fatores de agrupamento. Nos fatores de agrupamento, foram considerados três aspectos distintos representados de maneira binária: a) Categoria dos hotéis (3 estrelas – 4 ou 5 estrelas); b) Pertencer a um grupo empresarial ou não (independente – pertencente a grupo); c) Possuir cargo específico de *controller* (não possui – possui).

A análise estatística dos dados considerou o Teste de *Mann-Whitney U*, que de acordo com Martins (2006), é uma alternativa não paramétrica ao Teste T, podendo ser aplicado para variáveis ordinais. Em termos de consistência de seus resultados, o Teste de *Mann-Whitney U* é considerado por Severson (1986) como quase tão forte quanto o Teste T. Todos os cálculos e demais procedimentos estatísticos foram efetuados a partir do aplicativo computacional *Statistica for windows*.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A partir do objetivo proposto para a pesquisa, bem como dos procedimentos metodológicos adotados, foram analisadas as significâncias estatísticas das diferenças acerca da importância atribuída para as 61 competências dos *controllers* analisadas, a partir das distintas variáveis de agrupamento.

Inicialmente, os procedimentos estatísticos foram utilizados considerando a categoria dos hotéis (3 ou 4-5 estrelas). Os resultados obtidos demonstram que apenas uma das competências técnicas testadas “Supervisão de atividades na área de custos” ($p = 0,02$) apresentou resultado estatisticamente significativo considerando as distintas categorias dos hotéis investigados.

Ou seja, quanto maior a categoria do hotel, maior se torna a importância atribuída a esta competência. Todas as demais competências técnicas testadas não obtiveram resultados significativos, sugerindo a ausência de diferenças em termos de sua importância. Isto vem de encontro com o que Zandonade e Bianco (2014) defendem sobre competências, uma vez que é classificada como um conjunto de capacidades usadas no ambiente de trabalho, que vão demonstrar suas habilidades em se mobilizar frente a problemas e situações, conforme Tabela 1.

Tabela 1 – Resultados referentes às diferenças de importância atribuída às competências técnicas da função de *controller* a partir da categoria dos hotéis

Competências técnicas	Rank 1 dos hotéis 3 estrelas	Rank 2 dos hotéis 4-5 estrelas	U	p
Conhecimento técnico do setor de controladoria	9,50	18,50	3,50	0,41
Conhecimento na área financeira	9,50	18,50	3,50	0,41
Conhecimento na área contábil	9,50	18,50	3,50	0,41
Conhecimento na área fiscal	11,50	16,50	5,50	1,00
Elaboração das diretrizes de controles internos	8,00	20,00	2,00	0,12
Desenvolvimento de análises financeiras	9,00	19,00	3,00	0,27
Desenvolvimento de análise de risco	7,00	21,00	1,00	0,09
Elaboração de orçamento	7,00	21,00	1,00	0,09
Elaboração de <i>forecasts</i>	7,00	21,00	1,00	0,09
Acompanhamento técnico de projetos	10,00	18,00	4,00	0,56
Gerenciamento de indicadores de <i>performance</i>	9,00	19,00	3,00	0,35
Supervisão de atividades na área de custos *	6,00	22,00	0,00	0,03
Administração de recursos disponíveis e realizáveis	7,00	21,00	1,00	0,09
Administração das obrigações junto a terceiros	6,50	21,50	0,50	0,06
Capacidade de fornecer dados contábeis oportunos e precisos	11,50	16,50	5,50	1,00
Supervisionar os serviços de todos os setores do hotel	11,00	17,00	5,00	0,84
Supervisionar a contabilidade	10,00	18,00	4,00	0,58
Supervisionar a escrituração	11,50	16,50	5,50	1,00
Elaborar a previsão de receitas	12,00	16,00	6,00	0,85
Elaboração de políticas e orçamentos	11,00	17,00	5,00	0,85
Coordenar e reportar dados relevantes	7,50	20,50	1,50	0,10
Verificar a consistência e viabilidade de planos	7,50	20,50	1,50	0,10
Controlar sistemas contábeis	12,50	15,50	5,50	1,00
Verificar o efeito dos sistemas de controle sobre as áreas	10,00	18,00	4,00	0,55
Aperfeiçoar os resultados econômicos da empresa	15,50	12,50	2,50	0,27
Prover suporte informacional para a alta gestão	9,00	19,00	3,00	0,32
Assessorar a cúpula administrativa	12,00	16,00	6,00	0,85
Realizar análise econômico/financeira	12,00	16,00	6,00	0,85
Atuar como consultor interno em todas as áreas do hotel	11,00	17,00	5,00	0,85
Acompanhamento geral das atividades dos setores	11,00	17,00	5,00	0,85

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Esses resultados sugerem a presença de isomorfismo mimético entre os hotéis investigados sobre a importância das competências da função de *controller*, a partir da categoria das competências técnicas, ou seja, todos eles as acham importantes para a função. Confirma o que Oyadomari *et al.* (2008) identificam de que, o isomorfismo mimético ocorre como resultado de respostas muito semelhantes a determinadas situações, em que os gestores julgam que sejam as melhores e mais corretas.

De maneira semelhante, os procedimentos estatísticos foram adotados considerando as competências de negócios. A partir dos resultados obtidos, pode-se verificar que nenhuma das competências testadas apresentou resultado estatisticamente significativo considerando distintas categorias dos hotéis investigados, sugerindo a presença de isomorfismo mimético entre os hotéis sobre a importância das competências de negócios da função de *controller*.

Ou seja, os hotéis pesquisados dão importância a todas as competências de negócios relacionadas de forma semelhante. São elas: Administrar e organizar o tempo das diversas atividades; Agir com responsabilidade socioambiental; Agir criativo para solucionar os problemas; Capacidade de tomar decisão com imparcialidade; Elaborar o Planejamento Financeiro Organizacional; Melhoria contínua dos processos e busca por inovação; Foco na Qualidade em todas as decisões; Gestão de

Recursos financeiros; Orientação para o Cliente; Orientação para Resultados; Pensar e agir estrategicamente; Preocupação com segurança e saúde; Saber orientar os funcionários.

Os procedimentos estatísticos foram adotados considerando as competências sociais e mais uma vez, nenhuma das competências testadas apresentou resultado estatisticamente significativo considerando distintas categorias dos hotéis investigados, corroborando os resultados obtidos referentes às competências técnicas e de negócios acerca da presença de isomorfismo mimético entre os hotéis investigados sobre a importância das competências da função de *controller*.

Com base no parágrafo anterior, todas as competências sociais listadas são importantes para a função, quais sejam: Busca o autodesenvolvimento; Capacidade de adaptação às mudanças ou novas situações; Capacidade de prever e solucionar problemas interpessoais; Capacidade de análise e síntese; Capacidade de autocrítica; Capacidade para ouvir os outros; Capaz de formar equipes cooperativas e comprometidas; Comunica-se, na forma escrita, com clareza e objetividade; Comunica-se, na forma oral com clareza e objetividade; Estimula o aprendizado e o desenvolvimento da equipe; Flexibilidade nas relações interpessoais; Gerencia conflitos no ambiente de trabalho; Habilidade de negociação; Interação com as pessoas; Liderança para gerir pessoas; Postura proativa e realizadora; Ser persistente e não desistir frente aos obstáculos; Tolerância a pressão.

Estes dados confirmam o que o CGMA (2014) relaciona como competências do *controller* que não estão restritas às competências técnicas, mas voltadas à liderança e à capacidade de influenciar pessoas. Byrne e Pierce (2007) também identificam em seus estudos que o *controller* deve ser ético, íntegro e agir com profissionalismo, que também pode ser visto como competências sociais importantes aos *controllers*.

Em seguida, os procedimentos estatísticos foram utilizados considerando a participação dos hotéis em algum grupo empresarial. Nenhuma das competências técnicas testadas apresentou resultado estatisticamente significativo, sugerindo a presença de isomorfismo mimético sobre a importância dessas competências da função de *controller*, a partir da participação dos hotéis em algum grupo empresarial.

Os procedimentos estatísticos também foram utilizados considerando as competências de negócios. Os resultados obtidos demonstram que apenas uma das competências de negócios testadas "Orientação para resultados" ($p=0,02$) apresentou resultado estatisticamente significativo considerando distintas categorias dos hotéis investigados (Tabela 2).

Assim, os resultados indicam que essa competência possui maior importância entre os hotéis que fazem parte de algum grupo empresarial. As demais competências de negócios testadas não obtiveram resultados significativos, sugerindo a ausência de diferenças acerca de sua importância em termos dos hotéis pertencerem ou não a um grupo empresarial. Este resultado reforça a percepção sobre a presença de isomorfismo mimético sobre a importância das competências de negócios da função de *controller* a partir da participação dos hotéis em algum grupo empresarial. Isto vem ao encontro do que Burns e Baldvinsdottir (2005) afirmam de que o *controller* é um gestor da informação e muitas vezes chega a ser até responsável pelo planejamento estratégico da organização.

Tabela 2 – Resultados referentes às diferenças de importância atribuída às competências de negócios da função de *controller* a partir da participação dos hotéis em algum grupo empresarial

Competências de negócios	Rank do grupo 1 Não per- tence	Rank do grupo 2 Pertence	U	p
Elaborar o planejamento organizacional	10,00	18,00	3,00	0,46
Capacidade de tomar decisões importantes com imparcialidade	9,00	19,00	4,00	0,75
Pensar e agir estrategicamente	5,50	22,50	2,50	0,21
Administrar e organizar o tempo das diversas atividades	7,50	20,50	4,50	1,00
Gerenciamento financeiro	7,50	20,50	4,50	1,00
Focar a qualidade em todas as decisões	10,00	18,00	3,00	0,46
Melhoria contínua de processos	9,00	19,00	4,00	0,75
Orientação para resultados *	3,00	25,00	0,00	0,03
Orientação para os clientes	10,00	18,00	3,00	0,47
Criatividade na solução de problemas	10,00	18,00	3,00	0,47
Saber orientar funcionários	9,00	19,00	4,00	0,75
Agir com responsabilidade socioambiental	6,00	22,00	3,00	0,53
Preocupação com segurança e saúde	10,00	18,00	3,00	0,47

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

De maneira semelhante, os procedimentos estatísticos foram adotados considerando as competências sociais. Mais uma vez, nenhuma das competências sociais testadas apresentou resultado estatisticamente significativo considerando a participação dos hotéis em algum grupo empresarial, corroborando os resultados obtidos referentes às competências técnicas e de negócios acerca da presença de isomorfismo mimético entre os hotéis investigados sobre a importância das competências da função de *controller* e os hotéis pertencerem ou não a um grupo empresarial.

Novamente, os procedimentos estatísticos foram utilizados considerando a existência ou não de cargo específico de *controller*. Os resultados obtidos indicam que apenas uma das competências técnicas testadas “Conhecimento na área contábil” ($p=0,02$) apresentou resultado estatisticamente significativo considerando a existência do cargo específico de *controller* no âmbito dos hotéis investigados como se pode observar na Tabela 3. A importância atribuída ao nível de conhecimento sobre contabilidade é maior entre os hotéis que possuem o cargo de *controller*. Isto vem a corroborar com Mambrini, Colauto e Beuren (2004) quando eles argumentam que a Controladoria existe mesmo que na estrutura organizacional não conste como uma unidade administrativa específica.

Tabela 3 – Resultados referentes às diferenças de importância atribuída às competências técnicas da função de *controller* a partir da existência do cargo específico de controlador.

Competências técnicas	Rank do grupo 1 Não Tem cargo de <i>controller</i>	Rank do grupo 2 tem cargo de <i>controller</i>	U	p
Conhecimento técnico do setor de controladoria	13,00	15,00	5,00	0,84
Conhecimento na área financeira	13,00	15,00	5,00	0,84
Conhecimento na área contábil *	6,00	22,00	0,00	0,02
Conhecimento na área fiscal	15,00	13,00	3,00	0,26
Elaboração das diretrizes de controles internos	12,00	16,00	6,00	0,83
Desenvolvimento de análises financeiras	15,00	13,00	3,00	0,27
Desenvolvimento de análise de risco	12,00	16,00	6,00	0,85
Elaboração de orçamento	9,00	19,00	3,00	0,34
Elaboração de <i>forecasts</i>	12,00	16,00	6,00	0,85
Acompanhamento técnico de projetos	13,50	14,50	4,50	0,70
Gerenciamento de indicadores de <i>performance</i>	14,50	13,50	3,50	0,46
Supervisão de atividades na área de custos	10,50	17,50	4,50	0,69
Administração de recursos disponíveis e realizáveis	12,00	16,00	6,00	0,85
Administração das obrigações junto a terceiros	9,00	19,00	3,00	0,35
Capacidade de fornecer dados contábeis oportunos e precisos	11,50	16,50	5,50	1,00
Supervisionar os serviços de todos os setores do hotel	7,50	20,50	1,50	0,10
Supervisionar a contabilidade	12,00	16,00	6,00	0,85
Supervisionar a escrituração	16,50	11,50	1,50	0,14
Elaborar a previsão de receitas	15,00	13,00	3,00	0,34
Elaboração de políticas e orçamentos	13,50	14,50	4,50	0,70
Coordenar e reportar dados relevantes	11,00	17,00	5,00	0,84
Verificar a consistência e viabilidade de planos	11,00	17,00	5,00	0,84
Controlar sistemas contábeis	10,00	18,00	4,00	0,58
Verificar o efeito dos sistemas de controle sobre as áreas	14,00	14,00	4,00	0,55
Aperfeiçoar os resultados econômicos da empresa	15,50	12,50	2,50	0,27
Prover suporte informacional para a alta gestão	9,00	19,00	3,00	0,32
Assessorar a cúpula administrativa	12,00	16,00	6,00	0,85
Realizar análise econômico/financeira	12,00	16,00	6,00	0,85
Atuar como consultor interno em todas as áreas do hotel	8,50	19,50	2,50	0,26
Acompanhamento geral das atividades dos setores	11,00	17,00	5,00	0,85

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

As demais competências técnicas testadas não obtiveram resultados significativos, sugerindo a ausência de diferenças significativas acerca de sua importância. Este resultado também sugere a presença de isomorfismo mimético entre os hotéis investigados.

Os procedimentos estatísticos também foram utilizados considerando as competências de negócios e os hotéis terem ou não o cargo de *controller*. A partir dos resultados obtidos, pode-se verificar que nenhuma das competências de negócios testadas apresentou resultado estatisticamente significativo considerando a existência do cargo específico de *controller*, sugerindo a presença de isomorfismo mimético entre os hotéis investigados sobre a importância das competências de negócios com relação à função de *controller*.

De maneira semelhante, os procedimentos estatísticos foram adotados considerando as competências sociais e os hotéis terem ou não o cargo de *controller*. Mais uma vez, nenhuma das competências testadas apresentou resultado estatisticamente significativo considerando a existência do cargo específico de controlador, corroborando os resultados obtidos referentes às competências técnicas e de negócios acerca da presença de isomorfismo mimético entre os hotéis investigados sobre a importância das competências da função de *controller*.

5 CONCLUSÕES

O estudo realizado na Região Metropolitana do Recife, entre os hotéis de grande porte associados à ABIHPE – Associação Brasileira da Indústria de Hotéis em Pernambuco mostrou que os hotéis pesquisados, segundo a visão do responsável pela área de Recursos Humanos ou Gerente Geral, não fazem distinção entre o gênero do profissional que ocupa o cargo de *controller*, embora a maioria seja formada por mulheres. Preferem profissionais que já tenham experiência no mercado, com mais de 31 anos, não exigem disponibilidade para viagens e nem fluência em outro idioma, mas ter uma pós-graduação é um diferencial interessante.

A maioria dos profissionais que ocupa o cargo de *controller* tem formação em Administração ou Ciências Contábeis, mas também foram identificados profissionais com formação em Economia e Turismo. O conhecimento específico em informática é extremamente necessário para a ocupação do cargo, que na maioria dos hotéis é denominado de “gerente de controles gerais”.

Para o estudo das competências dos *controllers* nos hotéis pesquisados foi escolhida a categorização de Fleury e Fleury (2004), em que as competências individuais possuem três categorias: competências de negócios, técnicas ou profissionais e sociais. As competências de negócios são estratégicas e orientadas para as necessidades e exigências do mercado (clientes e concorrentes). As competências técnicas ou profissionais são específicas de determinada área relacionadas ao conhecimento e experiência técnica. E as competências sociais estão relacionadas à interação com pessoas, trabalho em equipe, expressar ideias, motivar, dentre outras.

Foram listadas então, a partir do levantamento bibliográfico, 61 competências relacionadas ao cargo de *controller* sendo 13 competências de negócios, 18 competências sociais e 30 competências técnicas, as quais foram utilizadas na pesquisa para saber o seu nível de importância para o cargo de *controller*, com o objetivo de analisar a presença de isomorfismo mimético em competências associadas à função de *controller*.

O isomorfismo mimético é uma tendência entre organizações de se tornarem homogêneas e possuírem ações semelhantes entre si, com apropriação de práticas e estruturas utilizadas nas organizações líderes. Os resultados obtidos nas análises realizadas a partir Teste de *Mann-Whitney U* apresentam significativas evidências sobre a presença de isomorfismo mimético entre os hotéis analisados, uma vez que apenas três competências, dentre as 61 analisadas nos mais de 180 testes estatísticos, se mostraram com diferenças estatisticamente significativas.

Diferenças foram identificadas quando estudadas as competências em relação à classificação de estrelas dos hotéis, ou seja, quanto maior a categoria ou o número de estrelas do hotel, maior se torna a importância atribuída à competência técnica “supervisão de atividades na área de custos” ($p=0,03$), sendo a única que apresentou resultado estatisticamente significativo dentre as competências técnicas, de negócios e sociais analisadas.

Isso representa que há isomorfismo mimético entre 60 competências listadas para a função de *controller* entre os hotéis pesquisados quando se comparou os hotéis de 3 estrelas com os de 4-5 estrelas, não havendo, portanto, diferenças entre a importância atribuída às competências do *controller* dos hotéis pesquisados e suas estrelas.

Resultado semelhante ocorreu em termos dos hotéis terem ou não o cargo de *controller*, mesmo que a denominação não fosse exatamente esta, mas um gestor responsável pelos controles gerais da organização, já que os resultados obtidos indicaram que apenas uma das competências técnicas testadas “conhecimento na área contábil” ($p=0,02$) apresentou resultado estatisticamente

significativo. A importância atribuída ao nível de conhecimento sobre contabilidade é maior entre os hotéis que possuem o cargo de *controller*. Mais uma vez ficou fortemente identificado o isomorfismo mimético entre as demais 60 das competências listadas para a função de *controller* quando possuem o cargo estabelecido.

O terceiro aspecto analisado neste estudo foi relativo ao hotel pertencer ou não a um grupo específico de hotéis, e neste caso, nenhuma das competências técnicas testadas apresentou resultado estatisticamente significativo, o que também ocorreu em relação às competências sociais. Contudo, dentre as competências de negócios uma delas apresentou diferenças significativas, a “orientação para resultado” ($p=0,03$) que se mostrou mais importante para os hotéis que pertencem a um grupo empresarial.

Novamente, então, o isomorfismo mimético foi identificado, demonstrando que basicamente as competências dos *controllers* dentre os hotéis pesquisados que pertencem ou não a um grupo empresarial são as mesmas.

O estudo evidenciou a existência de isomorfismo mimético entre os hotéis pesquisados, para quase todas as competências listadas, sugerindo que elas devem ser as competências mais desenvolvidas nos profissionais que desejam iniciar suas atividades na área de Controladoria em Hotéis, uma vez que foram avaliadas como considerável ou muito importantes para todos os hotéis pesquisados.

Este estudo confirma o que Teles *et al.* (2012) e Lunkes e Schnorrenbrger (2009) afirmam de que no setor hoteleiro o papel do *controller* tende a ser multidisciplinar e Mambrini *et al.* (2004) quando defendem que a controladoria existirá em uma empresa, quer sua estrutura organizacional a tenha ou não como unidade administrativa.

Também foi evidenciado o que Gomes e Salas (2001) defendem que o controle é fundamental para assegurar que as atividades de uma empresa sejam sucedidas para manutenção e melhoria da posição competitiva no mercado globalizado atual, em especial entre hotéis, por suas peculiaridades, exigências e inúmeros controles necessários.

Embora o número de hotéis pesquisados seja reduzido, o que representa uma limitação do estudo, 33,3% dos hotéis de grande porte afiliados a ABIHPE foram pesquisados, já que os demais não aceitaram participar da pesquisa. Apesar da importância relativa, é interessante registrar que hotéis de grande porte são minoria dentre os associados e fora deles, pois o Brasil possui a grande maioria de empreendimentos na área de hotelaria formada por pousadas e hotéis de pequeno porte.

Sugere-se que estudos semelhantes possam vir a esclarecer melhor a natureza do fenômeno estudado, bem como caracterizar as bases pelas quais o isomorfismo mimético pode ser identificado e compreendido no contexto das organizações e em relação às competências exigidas aos profissionais da controladoria na atualidade.

REFERÊNCIAS

- Andrade, M. M. (1999). *Introdução à metodologia do trabalho científico* (4. ed.). São Paulo: Atlas.
- Aquino, J. T., Jerônimo, T. B. & Melo, F. J. C. (2015). Avaliação da qualidade em serviço de um hotel pelo Método SERVPERF. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 9(1), 124-141.
- Becker, M. (2008). *Handbook of organizational routines*. Cheltenham UK: Edward Elgar Publishing.
- Bernardelli Junior, J. M., Manguiera, F. O., Aguiar, A. De O., Gallardo, A. L. C. & Ruiz, M. S. (2014). Sistemas de Gestão Ambiental na Operação dos Empreendimentos Hoteleiros. *Revista Rosa dos Ventos*, 6(4), 564-58.

- Bragg, S. M. (2009). *Controllershhip: the work of managerial accountant*. (8 ed.). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Brandt, V. A. A. (2010). Contabilidade gerencial e sua relação com a teoria institucional e a teoria da contingência. *Ciências Sociais em Perspectiva*, 9(17), 135-147.
- Burns, J., Baldvinsdottir, G. (2005). Em institucional perspective of accountants new roles – the interplay of contradictions na praxix. *European accounting Review*, 14(4), 725-757.
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggenberg, B. J., Carr, L., Philips, G. M. & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225-262.
- Carvalho, C. A. P., Vieira, M. M. & Lopes, F. D. (1999). Perspectiva Institucional para análise das organizações. *Anais do Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. [CD-ROM]. Rio de Janeiro, RJ, Brasil. 23.
- Carvalho, H. S. (2010). *Neoinstitucionalismo e suas implicações na adoção de práticas socioambientais nas organizações: estudo de caso no segmento de comércio exterior*. Dissertação de Mestrado em Administração, Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças, Vitória, ES, Brasil.
- Castelli, G. (2000). *Excelência em hotelaria: uma abordagem prática*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Chartered Global Management Accountants. Global management accounting principles. (2014), London, Recuperado em 29 março, 2015, de <http://www.cgma.org/Resources/Reports/DownloadableDocuments/global-management-accounting-principles.pdf>
- Chia, A., Goh, M. & Hum, S-H. (2009). Performance measurement in supply chain entities. Balanced scorecard perspective. *Benchmarking: an International Journal*, 16(5), 605-620.
- Colauto, R. D. & Beuren, I. M. (2006). *Coleta, análise e interpretação dos dados*. In: Beuren, I. M. (Org.). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade. São Paulo: Atlas.
- D'Amelio, M. & Godoy, A. S. (2009). Competências gerenciais: a trajetória de construção entre gerentes do setor de saneamento. *Anais do Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. [CD-ROM]. São Paulo, SP, Brasil. 33.
- Draganidis, F. & Mentzas, G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, 14(1), 51-64.
- Drejer, A. & Sorensen, S. (2002). Succeeding with sourcing of competencies in technology intensive industries. *Benchmarking: An International Journal*, 9(4), 388-408.
- Dutra, J. S. (2010). *Competências: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.
- Emsley, D. (2005). Restructuring the management function: a note on the effect of role involvement on innovativeness. *Management Accounting Research*, 16(2), 157-177.
- Figueiredo, S. & Caggiano, P. (2004). *Controladoria: Teoria e prática* (3 ed.). São Paulo: Atlas.
- Fischer, A. L., Dutra, J. De S., Nokata, L. E. & Ruas, R. L. (2010). *Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas*. In: Dutra, J. S.; Ruas, R. L. & Fleury, M. T. *Competências: conceitos, métodos e experiências*. Rio de Janeiro: Atlas.
- Fleury, A. & Fleury, M. T. L. (2004). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira* (3 ed.). São Paulo: Atlas.
- Gonczi, A. (2001). Competency-based learning: a dubious past – an assured future? In: Boud, D. & Garrick, J. *Understanding learning at work*. London: Routledge.
- Gomes, J. S. & Salas, J. M. A. (2001). *Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional* (3 ed.). São Paulo: Atlas.

- Kuenzer, A. Z. (2003). Competência como práxis: os dilemas da relação entre teoria e prática na educação dos trabalhadores. *Boletim Técnico do SENAC-RJ*, 29(1), 17-27.
- Kuenzer, A. Z. (2002). Conhecimento e competências no trabalho e na escola. *Boletim Técnico do SENAC-RJ*, 8(2), 03-11.
- Lambert, C., Sponem, S. (2012). Roles, authority and involvement of the management accounting function: a multiple case-study perspective. *European Accounting Review*, 21(3), 565-589.
- Lawler III, E. E. (1998). From job-based to competency-based organizations. *Journal of Organizational Behavior*. 15(1), 03-15.
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed.
- Le Deist, F. D. & Winterton, J. (2008). What Is Competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 27-46.
- Lemos, C. C., Fischer, T. B. & Souza, M. P. (2012). Strategic environmental assessment in tourism planning - Extent of application and quality of documentation. *Environmental Impact Assessment Review*, 35(1), 1-10.
- Loufrani-Fedida, S. & Angué, K. (2011). *Uma abordagem transversal e global das competências nas organizações por projetos*. In: Retour, D., Picq, T., Defélix, C. & Ruas, R. *Competências coletivas: no limiar da estratégia*. Porto Alegre: Bookman.
- Lunkes, R. J. & Schnorrenberger, D. (2009). *Controladoria: na coordenação dos sistemas de gestão*. São Paulo: Atlas.
- Lunkes, R. J., Machada, A. O., Rosa, F. S. Da & Telles, J. (2011). Funções da controladoria: um estudo nas 100 maiores empresas do Estado de Santa Catarina. *Análise Psicológica* [online]. 29(2), 345-361.
- Mambrini, A., Colauto, R. D. & Beuren, I. M. (2004). Papel da controladoria no redesenho da gestão na perspectiva dos processos em empresa familiar. *Revista Enfoque Reflexão Contábil*, 23(2), 5-13.
- Martins, G. de A. (2006). *Estatística geral e aplicada*. 3ed. São Paulo: Atlas.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- Moraes, M. G. De & Corrêa, M. L. (2008). Competência comunicativa dos líderes e os resultados da equipe. *Anais do Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. [CD-ROM]. Rio de Janeiro, RJ, Brasil. 32.
- Mussak, E. (2003). *Metacompetência: uma nova visão do trabalho e da realização pessoal* (3 ed.). São Paulo: Gente.
- Nascimento, A. M. & Reginato, L. (2010). *Controladoria: Instrumento de apoio ao processo decisório*. São Paulo: Atlas.
- Oyadomari, J. C., Cardoso, R. L., Mendonça Neto, O. R. De & Lima, M. P. de. (2008). Fatores que influenciam a adoção de artefatos de controle Gerencial nas empresas brasileiras: um estudo exploratório sob a ótica da Teoria Institucional. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 2(2), 55-70.
- Parry, S. B. (1996). The quest for competencies. *Training Magazine*, 33(7), 48-54.
- Perez, M. I. L. (2005). Competência: uma noção plástica, polissêmica e polimorfa. *Práxis Educacional*, 1(1), 57-65.
- Raupp, F. M. & Beuren, I. M. (2006). *Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais*. In: Beuren, I.M. (Org.). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade*. São Paulo: Atlas.
- Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D. & Gowing, M. K. (2002). Developing competency models to promote integrated human resource practices. *Human Resource Management*, 41(3), 309-324.

- Ruas, R. (2005). *Gestão por Competências: uma contribuição à estratégia das organizações*. In: Ruas, R., Antonello, C. S. & Boff, L. H. (Org.) *Os Novos Horizontes da Gestão – Aprendizagem Organizacional e Competências* (15 ed.). São Paulo: Bookman.
- Ruas, R., Fernandes, B. H. R., Ferran & J. E. M., Silva, F. M. (2010). *Gestão por competências: revisão de trabalhos acadêmicos no Brasil no período de 2000 a 2008*. *Anais do Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. [CD-ROM]. Rio de Janeiro, RJ, Brasil. 34.
- Sakamoto, C. A. C., Ferreira, B. F., Zacharias, C. G., Silva, J. C. Da, Alves, P., Rodrigues, H. G. & Kappel, L. B. (2014). *As competências dos assistentes em administração no serviço público federal: um estudo de caso no IFTM*. *Revista Economia & Gestão*, 14(37), 53-79.
- Schenini, P. C., Lemos, R. N. & Silva, F. A. (2005). *Sistema de gestão ambiental no segmento hoteleiro*. *Anais do Seminário de Gestão de Negócios*. [CD-ROM]. Curitiba, PR, Brasil.
- Selznick, P. (1996). *Institutionalism “old” and “new”*. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 270-277.
- Serrano, C. & Brunstein, J. 2008. *Competências dos gestores frente à inclusão da pessoa com deficiência: os desafios da diversidade na organização*. *Anais do Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. [CD-ROM]. Rio de Janeiro, RJ, Brasil. 32.
- Silva, A. C. R. de. (2006). *Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade* (2 ed.). São Paulo: Atlas.
- Stevenson, W. J. (1986). *Estatística aplicada à Administração*. São Paulo: Harbra.
- Takahashi, A. R. W. & Fischer, A. L. (2010). *Processos da Aprendizagem Organizacional no Desenvolvimento de Competências*. *RAC*, 14(5), 818-835.
- Teles, J., Lunkes, R. J., Do Nascimento, C., Schnorrenberger, D. & Da Rosa, F. S. (2012). *Perfil do Controller no setor hoteleiro: comparativo entre pesquisas no Brasil, China, Estados Unidos e Reino Unido*. *Revista Turismo Visão e Ação*, 14(3), 386-400.
- Vasconcelos, F. C. & Vasconcelos, I. F. F. G. de. (2000). *Isomorfismo estrutural e os limites da normalização: Dois estudos de caso sobre a implantação das normas ISO 9000 em empresas de informática na França*. *Anais do Encontro de Estudos Organizacionais*. [CD-ROM]. Curitiba, PR, Brasil.
- Venard, B. (2009). *Organizational isomorphism and corruption: an empirical research in Russia*. *Journal of Business Ethics*, 89(1), 59-76.
- Zandonade, V. & Bianco, M. DE F. (2014). *O trabalho abstrato e a noção de competências: discutindo essa inter-relação no contexto do trabalho industrial*. *Revista O&S*, 21(70), 443-466.
- Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.