



Competências da Função de *Controller*: Evidências da Presença de Isomorfismo Mimético entre Hotéis de Grande Porte da Região Metropolitana do Recife

Tania Nobre Gonçalves Ferreira Amorim

UFRPE

tanobre@gmail.com

Antônio André da Cunha Callado

UFRPE

andrecallado@yahoo.com.br

Ladjane de Barros Silva

UPE

ladbarros@yahoo.com.br

Resumo

O objetivo do artigo é analisar a presença de isomorfismo mimético acerca das competências associadas à função de *controller*, no âmbito de hotéis de grande porte localizados na Região Metropolitana do Recife (RMR), associados à Associação Brasileira da Indústria de Hotéis em Pernambuco (ABIHPE). O universo da pesquisa foi composto por todos 21 hotéis associados, dos quais oito aceitaram participar. Para a operacionalização da pesquisa, foram consideradas 61 competências relativas à função de *controller* distribuídas em três categorias distintas (técnicas, de negócio e sociais) com base nos estudos de Fleury e Fleury (2004). Foram considerados dois grupos distintos de variáveis: competências referentes à função de *controller* e fatores de agrupamento considerados três aspectos distintos: a) categoria dos hotéis subdividida em 3 estrelas ou de 4 - 5 estrelas; b) pertencer ou não a um grupo empresarial; c) possuir ou não o cargo de *controller*. Usou-se um questionário, respondido em entrevista. Para a análise dos resultados foi utilizado o Teste de *Mann-Whitney U*. Os resultados obtidos demonstraram a presença de evidências significativas de isomorfismo mimético entre os hotéis analisados, no tocante às competências dos *controllers*, bastante semelhantes entre si nas três categorias de competências analisadas.

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

Introdução

Ao longo das últimas décadas, a Controladoria tem sido um dos temas mais investigados 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, dentre outras, têm sido responsáveis pelo aumento de sua importância 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. Nesta mesma perspectiva, Nascimento e Reginato (2010) ressaltam que os profissionais que atuam na função de *controller* devem possuir diversos atributos, que não devem se restringir apenas aos aspectos técnicos inerentes da Contabilidade e 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.

A Teoria Institucional é responsável pela contextualização de fluxos e intercâmbios técnicos entre distintas organizações como sendo decorrentes de crenças e normas compartilhadas. Nestes termos, Carvalho, Vieira e Lopes (1999) apresentam o ambiente institucional como uma ampliação do ambiente técnico convencional. A institucionalização deve ser compreendida como um processo de interação e de adaptação entre organizações.

Um dos processos organizacionais investigados acerca desse ambiente institucional das organizações se refere ao isomorfismo. Para Brandt (2010), isomorfismo pode ser entendido como um conjunto de restrições que forçam uma determinada organização a se assemelhar às demais. Venard (2009) expande a definição de isomorfismo organizacional ao considerar este fenômeno como sendo uma tendência observada entre organizações de se tornarem homogêneas e possuírem ações semelhantes entre si. Para Vasconcelos e Vasconcelos (2002), processos isomórficos de incorporação de modelos predominantes de comportamento pelas organizações estão inseridos em um fenômeno geral chamado de isomorfismo mimético, através do qual se verifica a apropriação de práticas e estruturas das organizações líderes, por acreditarem que elas sejam as mais adequadas ou porque sejam associadas a prestígio. Oyadomari et al. (2008) destacam que o isomorfismo mimético pode ocorrer como resultante de respostas iguais com relação a situações de incerteza, a partir da imitação (cópia) de decisões de outras organizações tidas como referências, tendo como base de legitimação a noção de um comportamento conceitualmente aceito pelos semelhantes como correto.

O turismo representa receita substancial no Brasil e sua cadeia produtiva aglutina três grupos complementares de serviços: transportes, hospedagem (que inclui hotéis, pousadas, albergues e campings) e os serviços de alimentação (LEMOS, FISCHER e SOUZA, 2012). Os hotéis se destacam porque “constituem um dos principais agentes econômicos do turismo em uma localidade ou região”, são grandes absorvedores de mão de obra, dinamizam o comércio local e promovem o aumento do fluxo de turistas e visitantes (SCHENINI, LEMOS e SILVA, 2005, p. 8). Assim, o setor hoteleiro se insere em um cenário em que deve ser estabelecida constante atenção à eficiência e 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 mais simples detalhes dos 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 JR et al.,



2014). Portanto, o setor hoteleiro precisa manter sua competitividade, pois esta se constitui em sinônimo de sobrevivência, e assim, o papel do *controller* passa a ser de substancial importância para o setor porque é multidisciplinar e tem competências que atendam às especificidades da área, em termos de efetivação das práticas operacionais e atendimento das demandas dos clientes (TELES et al., 2012).

Diante da importância do setor hoteleiro para o estado de Pernambuco, buscou-se analisar a presença de isomorfismo mimético acerca das 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).

Referencial Teórico: Competências

O estudo das competências já vem ocorrendo a diversas décadas, tendo seus reflexos diretos sobre o desempenho organizacional e dos profissionais que participam dessa nova realidade. Perez (2005, p. 58) lembra que “diante do agravamento do desemprego e do grande avanço tecnológico, melhores e mais rápidos aprendizados” exigem dos trabalhadores adaptação também rápida, além de que, em muitos casos, maior entendimento da complexidade tecnológica.

Talvez os estudos de McClelland (1973) tenham sido uns dos pilares iniciais em entender o fenômeno da competência como características necessárias ao desempenho humano, em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes. As competências passaram a ser entendidas como reflexos de traços da personalidade do indivíduo, mensuráveis através de padrões usualmente aceitos e passíveis de serem desenvolvidas por meio de treinamento e desenvolvimento. Assim, são características demonstráveis do indivíduo, como conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos ligados diretamente à performance individual, em que a pessoa pode demonstrar suas competências independentemente do cargo ocupado, caracterizando um estoque de qualificações que tornam a pessoa apta a exercer determinado trabalho (PARRY, 1996; LAWLER III, 1998; LE BOTERF, 2003; DUTRA, 2004; DRAGANIDIS e MENTZAS, 2006; LE DEIST e WINTERTON, 2008). Zarifian (2001) ressalta que competência é a tomada de iniciativa e de responsabilidade pelo indivíduo, caracterizando sua inteligência prática, frente às situações a que está submetido e consegue transformar conhecimentos adquiridos anteriormente. E Gonczy (2001) define competência como a capacidade de desempenho em um determinado contexto, ou seja, são os conhecimentos, valores, atitudes e habilidades na prática de trabalho.

Já na visão de Fleury e Fleury (2004) com o tempo, a palavra “competência” passou a ser qualificada como a capacidade técnica específica de determinada atividade realizada pelo indivíduo através de suas ações, do saber agir, do conhecimento e de suas habilidades, de modo a agregar valor para si próprio e para a organização. Dutra (2004, 2010) complementa incluindo o conceito de “entrega”, no sentido de que as pessoas são agentes modificadores de conhecimentos, habilidades e atitudes. A competência entregue à organização pode ser entendida como valor agregado ao patrimônio de conhecimentos organizacionais, que se perpetua mesmo que a pessoa



não faça mais parte da mesma. Rodriguez et. al. (2002), Ruas (2005) e Becker (2008) destacam a relação de entrega vinculada à noção complexa de diferenciação e de agregação de valor à organização e ao profissional. Assim, quanto maior for o grau de complexidade da entrega, maior será a capacidade de diferenciação em adicionar valor à organização.

Assim, competência é mais do que um simples conjunto de atributos que definem a relação do colaborador com o trabalho. É a mobilização de capacidades na aplicação do saber (conhecimentos), do saber fazer (habilidades) e do saber agir (atitudes), para resolver problemas ou superar desafios. Relaciona-se com a capacidade de combinar e mobilizar recursos de forma adequada e não simplesmente conhecimentos e habilidades. Competências são resultados do aprendizado ao se lidar com novas situações (TAKAHASHI e FISCHER, 2010; DUTRA, 2010; LOUFRANI-FEDIDA e ANGUÉ, 2011; MORAES e CORRÊA, 2008; SERRANO e BRUNSTEIN, 2008; D'AMELIO e GODOY, 2009; FISCHER et al., 2010). Já Zandonade e Bianco (2014, p. 451) compreendem que a “competência é um conjunto de capacidades aplicadas em situações singulares no ambiente de trabalho, demonstrando a habilidade do trabalhador em se mobilizar frente aos eventos (problemas, situações) para produzir resultados”.

As competências 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 negócio, técnicas-profissionais e sociais. As competências de negócio 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. Salienta-se que esta classificação foi utilizada neste trabalho para o levantamento das competências dos *controllers* que trabalham em hotéis de grande porte da RMR.

“Pode-se constatar que a noção de competência individual envolve diretamente o indivíduo inserido em sua equipe de trabalho, por intermédio de sua atividade prática, uma vez que sua rotina diária implica um saber aprender constante” (SAKAMOTO et al., 2014, p. 59). Portanto, a competência individual se relaciona às profundas mudanças que vêm ocorrendo no mundo do trabalho, muito relacionadas a uma nova lógica de atividades mais voltadas à prestação de serviços, que exige elevado desenvolvimento de capacidades diversas e complexas, que podem ser mobilizadas em situações pouco ou não previsíveis, em sua maioria (KUENZER, 2002 e 2003; LE BOTERF, 2003; RUAS et al., 2005 e 1010).

Procedimentos metodológicos

Com a finalidade de atingir o objetivo proposto para esta pesquisa, foi operacionalizada uma pesquisa descritiva e exploratória, pois busca agregar informações sobre um determinado assunto com a finalidade descobrir novos enfoques a serem investigados. Raupp e Beuren (2006) destacam que uma pesquisa exploratória se dá quando há pouco conhecimento prévio acerca da temática abordada.



Colauto e Beuren (2006) definem universo como sendo a totalidade de elementos distintos que possui pelo menos uma característica comum. O universo definido para a operacionalização da pesquisa foi o conjunto de hotéis de grande porte localizados na Região Metropolitana do Recife associados à ABIHPE. Tendo como foco específico os hotéis de grande porte, o universo desta pesquisa foi composto por 21 hotéis. Todos eles foram contactados, dos quais oito se disponibilizaram a participar da pesquisa, mas sete questionários foram utilizados nas análises porque um deles não foi devidamente preenchido.

Para a operacionalização do objetivo proposto, foram considerados dois grupos distintos de variáveis, a saber: Competências referentes à função de *controller* e Fatores de agrupamento. Sobre a função de *controller*, a partir do levantamento bibliográfico foram listadas 61 competências, sendo 13 competências de negócio, 18 competências sociais e 30 competências técnicas, listadas nos quadros 1, 2 e 3 abaixo.

Quadro 1 - Competências de Negócio

COMPETENCIAS DE NEGÓCIO	
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

COMPETENCIAS 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

COMPETENCIAS 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

No questionário utilizado para o levantamento de dados, a primeira parte buscou analisar as principais características dos hotéis participantes, todos de grande porte, estabelecidos na Região Metropolitana do Recife e associados a ABIHPE. A segunda parte buscou levantar o perfil do respondente e na terceira parte foram listadas todas as 61 competências para serem respondidas quanto a sua importância 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, a saber: 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).

Foram contatados todos os grandes hotéis vinculados à ABIHPE, e este foi um dos grandes entraves da pesquisa, pois só se conseguiu agendar visita em oito hotéis que aceitaram participar da pesquisa. O agendamento das entrevistas se deu, preferencialmente com o Gestor de Recursos Humanos, e na sua ausência, com o Gerente Geral do hotel. Dos oito hotéis visitados, apenas um não concluiu o preenchimento do questionário modelo para a entrevista, tendo sido excluído das análises. Desta forma, foram analisados sete hotéis dos 21 grandes hotéis da Região Metropolitana do Recife, associados à ABIHPE.

A análise estatística dos dados considerou o Teste de *Mann-Whitney U*. De acordo com Martins (2006), este teste 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*.

Apresentação dos Resultados

A partir do objetivo proposto para esta 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 consideradas. Inicialmente, os procedimentos estatísticos foram utilizados considerando a categoria dos hotéis (3 ou 4-5 estrelas). Os resultados obtidos referentes às competências técnicas estão apresentados na 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.

Os resultados obtidos demonstram que apenas uma das competências técnicas testadas (supervisão de atividades na área de custos) apresentou resultado estatisticamente significativo considerando as distintas categorias dos hotéis investigados. Quanto maior a categoria do hotel, maior se torna a importância atribuída a esta competência. As demais competências técnicas testadas não obtiveram resultados significativos, sugerindo a ausência de diferenças significativas acerca de sua importância. Este resultado sugere 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 apresentadas.

De maneira semelhante, os procedimentos estatísticos foram adotados considerando as competências de negócio. 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 da função de *controller* a partir da categoria. Os resultados estão dispostos na tabela 2.

Tabela 2 – Resultados referentes às diferenças de importância atribuída às competências de negócio da função de *controller* a partir da categoria dos hotéis



Competências de negócio	Rank 1 dos hotéis 3 estrelas	Rank 2 dos hotéis 4-5 estrelas	U	p
Elaborar o planejamento organizacional	15,00	13,00	3,00	0,26
Capacidade de tomar decisões importantes com imparcialidade	13,50	14,50	4,50	0,56
Pensar e agir estrategicamente	10,00	18,00	4,00	0,39
Administrar e organizar o tempo das diversas atividades	9,50	18,50	3,50	0,41
Gerenciamento financeiro	12,00	16,00	6,00	0,86
Focar a qualidade em todas as decisões	11,50	16,50	5,50	1,00
Melhoria contínua de processos	13,50	14,50	4,50	0,56
Orientação para resultados	8,00	20,00	2,00	0,12
Orientação para os clientes	15,00	13,00	3,00	0,27
Criatividade na solução de problemas	15,00	13,00	3,00	0,27
Saber orientar funcionários	13,50	14,50	4,50	0,56
Agir com responsabilidade socioambiental	12,00	16,00	6,00	0,85
Preocupação com segurança e saúde	12,00	16,00	6,00	0,83

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 testadas apresentou resultado estatisticamente significativo considerando distintas categorias dos hotéis investigados, corroborando os resultados obtidos referentes às competências técnicas e do negócio acerca da presença de isomorfismo mimético entre os hotéis investigados sobre a importância das competências da função de *controller*. Os resultados estão apresentados na tabela 3.

Tabela 3 – Resultados referentes às diferenças de importância atribuída às competências sociais da função de *controller* a partir da categoria dos hotéis

Competências sociais	Rank 1 dos hotéis 3 estrelas	Rank 2 dos hotéis 4-5 estrelas	U	p
Interação com pessoas	15,00	13,00	3,00	0,27
Liderança para gerir pessoas	13,50	14,50	4,50	0,56
Flexibilidade nas relações interpessoais	13,00	15,00	5,00	0,84
Capacidade de formar equipes cooperativas e comprometidas	13,50	14,50	4,50	0,56
Estímulo ao desenvolvimento profissional da equipe	13,50	14,50	4,50	0,56
Comunicação oral clara e objetiva	13,50	14,50	4,50	0,56
Comunicação escrita com clareza e objetividade	11,50	16,50	5,50	1,00
Capacidade de análise e síntese	8,00	20,00	2,00	0,12
Habilidade de negociação	8,00	20,00	2,00	0,12
Capacidade de prever e solucionar problemas interpessoais	9,50	18,50	3,50	0,41
Ser persistente	10,00	18,00	4,00	0,39
Possuir postura proativa e realizadora	12,00	16,00	6,00	1,00
Buscar o autoconhecimento	13,50	14,50	4,50	0,56
Possuir capacidade de autocrítica	10,00	18,00	4,00	0,39
Capacidade para ouvir os outros	11,50	16,50	5,50	1,00
Possui tolerância à pressão	8,00	20,00	2,00	0,12
Possui capacidade de adaptação à mudanças	10,00	18,00	4,00	0,39
Capacidade de gerenciar conflitos	13,50	14,50	4,50	0,56

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

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 resultados obtidos estão apresentados na tabela 4.

Tabela 4 – Resultados referentes às diferenças de importância atribuída às competências técnicas da função de *controller* a partir da participação dos hotéis em algum grupo empresarial

Competências técnicas	Rank do grupo 1 Não pertence	Rank do grupo 2 Pertence	U	p
Conhecimento técnico do setor de controladoria	7,50	20,50	4,50	1,00
Conhecimento na área financeira	7,50	20,50	4,50	1,00
Conhecimento na área contábil	4,00	24,00	1,00	0,12
Conhecimento na área fiscal	10,00	18,00	3,00	0,46
Elaboração das diretrizes de controles internos	7,00	21,00	4,00	0,81
Desenvolvimento de análises financeiras	8,00	20,00	5,00	0,81
Desenvolvimento de análise de risco	6,00	22,00	3,00	0,53
Elaboração de orçamento	6,00	22,00	3,00	0,53
Elaboração de <i>forecasts</i>	6,00	22,00	3,00	0,53
Acompanhamento técnico de projetos	9,00	19,00	4,00	0,83
Gerenciamento de indicadores de <i>performance</i>	8,00	20,00	5,00	0,84
Supervisão de atividades na área de custos	5,00	23,00	2,00	0,28
Administração de recursos disponíveis e realizáveis	6,00	22,00	3,00	0,53
Administração das obrigações junto a terceiros	3,00	25,00	0,00	0,07
Capacidade de fornecer dados contábeis oportunos e precisos	6,50	21,50	3,50	0,62
Supervisionar os serviços de todos os setores do hotel	5,00	23,00	2,00	0,26
Supervisionar a contabilidade	5,00	23,00	2,00	0,31
Supervisionar a escrituração	9,50	18,50	3,50	0,68
Elaborar a previsão de receitas	10,00	18,00	3,00	0,53
Elaboração de políticas e orçamentos	9,00	19,00	4,00	0,83
Coordenar e reportar dados relevantes	5,00	23,00	2,00	0,26
Verificar a consistência e viabilidade de planos	5,00	23,00	2,00	0,26
Controlar sistemas contábeis	6,00	22,00	3,00	0,54
Verificar o efeito dos sistemas de controle sobre as áreas	8,50	19,50	4,50	1,00
Aperfeiçoar os resultados econômicos da empresa	9,50	18,50	3,50	0,68
Prover suporte informacional para a alta gestão	3,50	24,50	0,50	0,08
Assessorar a cúpula administrativa	6,00	22,00	3,00	0,53
Realizar análise econômico/financeira	6,00	22,00	3,00	0,53
Atuar como consultor interno em todas as áreas do hotel	5,00	23,00	2,00	0,31
Acompanhamento geral das atividades dos setores	5,00	23,00	2,00	0,31

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

Os procedimentos estatísticos também foram utilizados considerando as competências do negócio. Os resultados obtidos demonstram que apenas uma das competências de negócio testadas (orientação para resultados) apresentou resultado estatisticamente significativo considerando distintas categorias dos hotéis investigados. Esta competência possui maior importância entre os hotéis que fazem parte de algum grupo empresarial.

As demais competências de negócio testadas não obtiveram resultados significativos, sugerindo a ausência de diferenças significativas acerca de sua importância. Este resultado reforça a percepção sobre a presença de isomorfismo mimético sobre a importância das competências de negócio da função de *controller* a partir da participação dos hotéis em algum grupo empresarial. Os resultados estão dispostos na tabela 5.

Tabela 5 – Resultados referentes às diferenças de importância atribuída às competências de negócio da função de *controller* a partir da participação dos hotéis em algum grupo empresarial

Competências de negócio	Rank do grupo 1 Não pertence	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 do negócio 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. Os resultados estão apresentados na tabela 6.

Tabela 6 – Resultados referentes às diferenças de importância atribuída às competências sociais da função de *controller* a partir da participação dos hotéis em algum grupo empresarial

Competências sociais	Rank do grupo 1 Não pertence	Rank do grupo 2 Pertence	U	p
Interação com pessoas	10,00	18,00	3,00	0,47
Liderança para gerir pessoas	9,00	19,00	4,00	0,75
Flexibilidade nas relações interpessoais	7,50	20,50	4,50	1,00
Capacidade de formar equipes cooperativas e comprometidas	9,00	19,00	4,00	0,75
Estímulo ao desenvolvimento profissional da equipe	9,00	19,00	4,00	0,75
Comunicação oral clara e objetiva	9,00	19,00	4,00	0,75
Comunicação escrita com clareza e objetividade	6,50	21,50	3,50	0,62
Capacidade de análise e síntese	6,50	21,50	3,50	0,62
habilidade de negociação	6,50	21,50	3,50	0,62
Capacidade de prever e solucionar problemas interpessoais	4,00	24,00	1,00	0,12
Ser persistente	9,00	19,00	4,00	0,75
Possuir postura proativa e realizadora	8,00	20,00	5,00	1,00
Buscar o autoconhecimento	9,00	19,00	4,00	0,75
Possuir capacidade de autocrítica	5,50	22,50	2,50	0,21
Capacidade para ouvir os outros	6,50	21,50	3,50	0,62
Possui tolerância à pressão	6,50	21,50	3,50	0,62
Possui capacidade de adaptação à mudanças	9,00	19,00	4,00	0,75
Capacidade de gerenciar conflitos	9,00	19,00	4,00	0,75

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

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) apresentou resultado estatisticamente significativo considerando a existência do cargo específico de *controller* no

âmbito dos hotéis investigados. A importância atribuída ao nível de conhecimento sobre contabilidade é maior entre os hotéis que possuem o cargo de *controller*. 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 resultados obtidos referentes às competências técnicas estão apresentados na tabela 7.

Tabela 7 – 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.

Os procedimentos estatísticos também foram utilizados considerando as competências do negócio e os hotéis terem ou não o cargo de *controller*. A partir dos resultados obtidos, pode-se verificar que nenhuma das competências de negócio testadas apresentou resultado estatisticamente significativo considerando a existência do cargo específico de controlador, sugerindo a presença de isomorfismo mimético entre os hotéis investigados sobre a importância das competências de negócio com relação à função de *controller*. Os resultados estão dispostos na tabela 8.

Tabela 8 – Resultados referentes às diferenças de importância atribuída às competências de negócio da função de *controller* a partir da existência do cargo específico de controlador

Competências de negócio	Rank do grupo 1 Não Tem cargo de <i>controller</i>	Rank do grupo 2 tem cargo de <i>controller</i>	U	p
Elaborar o planejamento organizacional	15,00	13,00	3,00	0,26
Capacidade de tomar decisões importantes com imparcialidade	13,50	14,50	4,50	0,56
Pensar e agir estrategicamente	10,00	18,00	4,00	0,39
Administrar e organizar o tempo das diversas atividades	13,00	15,00	5,00	0,84
Gerenciamento financeiro	14,00	14,00	4,00	0,59
Focar a qualidade em todas as decisões	15,00	13,00	3,00	0,26
Melhoria contínua de processos	13,50	14,50	4,50	0,56
Orientação para resultados	8,00	20,00	2,00	0,12
Orientação para os clientes	12,00	16,00	6,00	0,83
Criatividade na solução de problemas	12,00	16,00	6,00	0,83
Saber orientar funcionários	13,50	14,50	4,50	0,56
Agir com responsabilidade socioambiental	9,00	19,00	3,00	0,34
Preocupação com segurança e saúde	15,00	13,00	3,00	0,27

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

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 do negócio acerca da presença de isomorfismo mimético entre os hotéis investigados sobre a importância das competências da função de *controller*. Os resultados estão apresentados na tabela 9.

Tabela 9 – Resultados referentes às diferenças de importância atribuída às competências sociais da função de *controller* a partir da existência do cargo específico de controlador

Competências sociais	Rank do grupo 1 Não Tem cargo de <i>controller</i>	Rank do grupo 2 tem cargo de <i>controller</i>	U	p
Interação com pessoas	12,00	16,00	6,00	1,00
Liderança para gerir pessoas	13,50	14,50	4,50	0,56
Flexibilidade nas relações interpessoais	9,50	18,50	3,50	0,41
Capacidade de formar equipes cooperativas e comprometidas	13,50	14,50	4,50	0,56
Estimulo ao desenvolvimento profissional da equipe	13,50	14,50	4,50	0,56
Comunicação oral clara e objetiva	13,50	14,50	4,50	0,56
Comunicação escrita com clareza e objetividade	11,50	16,50	5,50	1,00
Capacidade de análise e síntese	11,50	16,50	5,50	1,00
habilidade de negociação	11,50	16,50	5,50	1,00
Capacidade de prever e solucionar problemas interpessoais	9,50	18,50	3,50	0,41
Ser persistente	13,50	14,50	4,50	0,56
Possuir postura proativa e realizadora	12,00	16,00	6,00	1,00
Buscar o autoconhecimento	13,50	14,50	4,50	0,56
Possuir capacidade de autocrítica	10,00	18,00	4,00	0,39
Capacidade para ouvir os outros	11,50	16,50	5,50	1,00
Possui tolerância à pressão	11,50	16,50	5,50	1,00
Possui capacidade de adaptação à mudanças	13,50	14,50	4,50	0,56
Capacidade de gerenciar conflitos	13,50	14,50	4,50	0,56

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

Conclusões

As competências individuais segundo Fleury e Fleury (2004) possuem três categorias: competências de negócio, técnicas-profissionais e sociais. As competências de negócio 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. No estudo bibliográfico realizado foram elencadas 61 competências dos *controllers*, distribuídas das três categorias.

Os resultados obtidos nas análises realizadas apresentam significativas evidências sobre a presença de isomorfismo mimético entre os hotéis analisados, uma vez que apenas três competências se mostraram com diferenças estatisticamente significativas. Quando estudadas em relação à classificação de estrelas dos hotéis, quanto maior a categoria do hotel, maior se torna a importância atribuída à competência técnica “supervisão de atividades na área de custos”, sendo a única que apresentou resultado estatisticamente significativo dentre as competências técnicas, de negócio e sociais. Isto representando que há isomorfismo mimético entre 60 das competências listadas para a função de *controller* entre os hotéis pesquisados, não havendo diferenças entre a importância das competências e as estrelas dos hotéis.

Resultado semelhante ocorreu em termos dos hotéis terem ou não o cargo de *controller*, já que os resultados obtidos indicaram que apenas uma das competências técnicas testadas “conhecimento na área contábil” 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 60 das competências listadas para a função de *controller* entre os hotéis pesquisados no tocante a terem o cargo de *controller*.

O terceiro aspecto analisado foi relativo ao hotel pertencer ou não a um grupo específico, e neste caso, nenhuma das competências técnicas testadas apresentou resultado estatisticamente significativo e também as sociais, mas dentre as competências de negócio uma delas apresentou diferenças significativas, a “orientação para resultado” que se mostrou mais importante para os hotéis que pertencem a um grupo empresarial. Novamente, então, o isomorfismo mimético foi identificado, demonstrando que basicamente são as mesmas as competências dos *controllers* dentre os hotéis pesquisados.

Estudos semelhantes poderão esclarecer melhor a natureza desse fenômeno, bem como caracterizar as bases pelas quais o isomorfismo pode ser identificado e compreendido no contexto das organizações.

Referências

- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- BECKER, M. **Handbook of organizational routines**. Cheltnham, UK; Northampton MA, USA: Edward Elgar Publishing, 2008.
- BERNARDELLI JUNIOR, J. M.; MANGUEIRA, F. O.; AGUIAR, A. de O.; GALLARDO, A. L. C. .; RUIZ, M. S. **Sistemas de Gestão Ambiental na Operação dos Empreendimentos**



Hoteleiros, **Revista Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade**, 6(4), pp. 564-582, out.-dez., 2014.

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

CAMPION, M. A.; FINK, A. A.; RUGGEBERG, B. J.; CARR, L.; PHILIPS, G. M.; ODMAN, R. B. Doing competencies well: best practices in competency modeling. **Personnel Psychology**, n. 64, 2011.

CARVALHO, C. A. P.; VIEIRA, M. M; LOPES, F. D. Perspectiva Institucional para análise das organizações. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração 23, **Anais**, Rio de Janeiro: Anpad, 1999.

CHIA, A.; GOH, M.; HUM, S-H. Performance measurement in supply chain entities. Balanced scorecard perspective. **Benchmarking: na International Journal**. v.16, n. 5, 2009.

COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M. Coleta, análise e interpretação dos dados. In: BEUREN, I. M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2006.

D'AMELIO, M.; GODOY, A. S. Competências gerenciais: a trajetória de construção entre gerentes do setor de saneamento. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais**, São Paulo: Anpad, 2009.

DRAGANIDIS, F.; MENTZAS, G. Competency based management: a review of systems and approaches. **Information Management & Computer Security**, n.14, v.1, p. 51-64, 2006.

DREJER, A.; SORENSEN, S. Succeeding with sourcing of competencies in technologyintensive industries. **Benchmarking: An International Journal**, v. 9, n. 4, 2002.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Competências: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Gente, 2004.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. **Controladoria: Teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FISCHER, A. L.; DUTRA, J. de S.; NOKATA, L. E.; RUAS, R. L. 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, 2010.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GONCZI, A. Competency-based learning: a dubious past – an assured future? In: BOUD, D.; GARRICK, J. **Understanding learning at work**. London: Routledge, 2001.

KUENZER, A. Z. Competência como práxis: os dilemas da relação entre teoria e prática na educação dos trabalhadores. **Boletim Técnico do SENAC**, Rio de Janeiro, v. 29, n. 1, p. 1727, 2003.

_____. Conhecimento e competências no trabalho e na escola. **Boletim Técnico do SENAC**, Rio de Janeiro, v. 28, n. 2, p. 03-11, 2002.

LAWLER III, E. E. From job-based to competency-based organizations. **Journal of Organizational Behavior**. Chichester, v. 15, n. 1, 1998.

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



- LE DEIST, F. D.; WINTERTON, J. What Is Competence? **Human Resource Development International**, Vol. 8, nº 1, 27-46, 2008.
- LEMOES, C. C.; FISCHER, T. B.; SOUZA, M. P. Strategic environmental assessment in tourism planning - Extent of application and quality of documentation. **Environmental Impact Assessment Review**, 35, pp.1-10, 2012.
- LOUFRANI-FEDIDA, S.; ANGUÉ, K. 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, 2011.
- LUNKES, R. J. SCHNORRENBERGER, D. **Controladoria: Na coordenação dos sistemas de gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.
- MARTINS, G. de A. **Estatística geral e aplicada**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- McCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, n.28, January, p.1-14, 1973.
- MORAES, M. G. de; CORRÊA, M. L. Competência comunicativa dos líderes e os resultados da equipe. In: XXXII Encontro Anual da ANPAD. **Anais**, Rio de Janeiro: Anpad, 2008.
- MUSSAK, E. **Metacompetência: uma nova visão do trabalho e da realização pessoal**. 3. ed. São Paulo: Gente, 2003.
- NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. **Controladoria: Instrumento de apoio ao processo decisório**. São Paulo: Atlas, 2010.
- OYADOMARI, J. C.; CARDOSO, R. L.; MENDONÇA NETO, O. R. de; LIMA, M. P. de. 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**. Ribeirão Preto, v. 2, n. 2, p.55-70, 2008.
- PARRY, S. B. The quest for competencies. **Training Magazine**, Jul, 1996.
- PEREZ, M. I. L. Competência: uma noção plástica, polissêmica e polimorfa, **Práxis Educacional**, Vitória da Conquista, n. 1, p. 57-65, 2005.
- RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, I.M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2006.
- RODRIGUEZ, D.; PATEL, R.; BRIGHT, A.; GREGORY, D.; GOWING, M. K. Developing competency models to promote integrated human resource practices. **Human Resource Management**, v. 41, n.3, 309-324, fall, 2002.
- RUAS, R. 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, 2005.
- RUAS, R., FERNANDES, B. H. R., FERRAN, J. E. M., SILVA, F. M. Gestão por competências: revisão de trabalhos acadêmicos no Brasil no período de 2000 a 2008. In: XXXIV Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais**, Rio de Janeiro, Brasil, 2010.
- SAKAMOTO, C. A. C; FERREIRA, B. F.; ZACHARIAS, C. G; SILVA, J. C. da; ALVES, P.; RODRIGUES, H. G.; KAPPEL, L. B. As competências dos assistentes em administração no serviço público federal: um estudo de caso no IFTM, **Revista Economia & Gestão**, v. 14, n. 37, out./dez., 2014.



SCHENINI, P. C.; LEMOS, R. N.; SILVA, F. A. Sistema de gestão ambiental no segmento hoteleiro. Seminário de Gestão de Negócios, **Anais**, Curitiba: 2005.

SELZNICK, P. Institutionalism “old” and “new”. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 41, n.2, p.270-277, 1996.

SERRANO, C.; BRUNSTEIN, J. Competências dos gestores frente à inclusão da pessoa com deficiência: os desafios da diversidade na organização. In: XXXII Encontro Anual da Anpad. **Anais**, Rio de Janeiro: Anpad, 2008.

SILVA, A. C. R. de. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

STEVENSON, W. J. **Estatística aplicada à Administração**. São Paulo: Harbra, 1986.

TAKAHASHI, A R. W.; FISCHER, A. L.. Processos da Aprendizagem Organizacional no Desenvolvimento de Competências. **RAC**, v.14, n.5, art.3, pp. 818-835. Curitiba, 2010.

TELES, J.; LUNKES, R. J.; DO NASCIMENTO, C.; SCHNORRENBERGER, D.; DA ROSA, F. S. Perfil do Controller no setor hoteleiro: comparativo entre pesquisas no Brasil, China, Estados Unidos e Reino Unido. **Revista Turismo Visão e Ação –Eletrônica**, Vol. 14 - no 3 - p. 386–400 / set-dez, 2012

VASCONCELOS, F. C.; VASCONCELOS, I. F. F. G. de. Isomorfismo estrutural e os limites da normalização: Dois estudos de caso sobre a implantação das normas ISO 9000 em empresas de informática na França. In: Encontro de Estudos Organizacionais 2. **Anais**, Curitiba: Anpad, 2000.

VASCONCELOS, F. C.; VASCONCELOS, I. F. F. G. Isomorfismo estrutural e os limites da normalização: Dois estudos de caso sobre a implantação das normas ISO 9000 em empresas de informática na França. In: Encontro de Estudos Organizacionais 2, **Anais**, Curitiba: Anpad, 2000.

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

ZANDONADE, V.; BIANCO, M. de F. O trabalho abstrato e a noção de competências: discutindo essa inter-relação no contexto do trabalho industrial. **Revista O&S**, Salvador, v. 21, n. 70, p. 443-466 - Jul./Set., 2014.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.