

INSTITUCIONALIZAÇÃO DE HÁBITOS E ROTINAS DA CONTROLADORIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA PRÁTICA DE ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO DE GESTÃO

Jackeline Martins da Silva Paula

Universidade Federal Rural de Pernambuco

E-mail: jackmpaula@hotmail.com

Rezilda Rodrigues Oliveira

Universidade Federal Rural de Pernambuco

E-mail: rezilda.rodrigues@gmail.com

Gabriela de Vasconcelos

Universidade Federal Rural de Pernambuco

E-mail: devasconcelos.gabriela@gmail.com

Linha Temática: Controladoria no Setor Público

RESUMO

Esse estudo teve como objetivo identificar hábitos e rotinas e sua institucionalização na Controladoria da UFPE; averiguar a concepção sobre os indivíduos que fazem parte dela; e verificar o entendimento dos aspectos inerentes à Controladoria pelos seus responsáveis, com ênfase nos preceitos da Velha Teoria Institucional, quanto ao processo de elaboração do Relatório de Gestão. Nessa investigação usou-se a prática de replicação de pesquisa, baseado no estudo de Boff, Beuren e Guerreiro (2008). Quanto sua finalidade o estudo é aplicado, no que concerne ao objetivo foi realizada uma pesquisa descritiva e exploratória, através de um estudo de caso, bibliográfico e documental, com tratamento qualitativo dos dados coletados. Através da pesquisa, depreende-se que a institucionalização dos hábitos e rotinas relacionados a elaboração do relatório de gestão, ocorre conforme os preceitos de institucionalização considerando a interação do indivíduo-grupo e grupo-indivíduo, pois os hábitos e rotinas dos indivíduos sofrem influência dos demais integrantes de um grupo e são influenciados ao mesmo tempo, nesse caso no que diz respeito a elaboração do Relatório de Gestão.

Palavras-chave: Controladoria; Teoria Institucional; Institucionalização de Rotinas e Práticas.

1. INTRODUÇÃO

Com a Reforma do Estado ocorrida nos anos 90, foi proporcionada uma mudança estrutural da gestão do setor público no Brasil, iniciando uma fase de profissionalização da maneira de administrar o Estado (BEUREN; ZONATTO, 2014). Rezende (2002) expõe que houve uma migração de um modelo puramente burocrático para um modelo voltado para o desempenho e melhoria gerencial. A controladoria apesar de não possuir definições e

conceituações consolidadas tem ampla visibilidade por sua função de suporte informacional (OLIVEIRA; PEREZ JÚNIOR; SILVA, 2011).

Conforme Lunkes, Gasparetto e Schnorrenberg (2010) o desenvolvimento da controladoria aconteceu a partir dos valores básicos da Contabilidade, mas adquiriu funções mais amplas de apoio, abarcando aspectos informacionais, controle interno, planejamento, elaboração de orçamento e medidas operacionais, passando a participar de maneira ativa na formulação de estratégias organizacionais. Com a ampliação das suas funções deixou de ser somente um compilador de dados e passou a ser um gestor da informação responsável pelo alinhamento estratégico das organizações (LUNKES; GASPARETTO; SCHNORRENBURG, 2010).

Os atuais preceitos de administração e gerência destacam que uma eficiente e eficaz controladoria deve ser capaz de organizar e reportar dados e informações importantes para os tomadores de decisões, manter constante monitoramento sobre os controles das variadas atividades e do desempenho de outros departamentos e possuir uma força ou influência nas decisões dos gestores da entidade (OLIVEIRA; PEREZ JÚNIOR; SILVA, 2011).

No setor público, as entidades possuem uma peça informacional relevante, denominada de Relatório de Gestão que é uma parte da prestação de contas anual, exigência constitucional, a qual as entidades da administração pública estão submetidas por gerirem recursos públicos (BRASIL, 1988). O Relatório de Gestão condensa de maneira sistematizada informações de várias áreas da entidade e por essa razão requer que exista algum setor que enxergue a entidade de maneira integrada. Na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), essa responsabilidade fica a cargo da Controladoria, setor que busca agregar valor à organização interligando as determinações conceituais e as exigências legais tão inerentes ao setor público.

Os componentes dos setores da instituição, que de alguma maneira têm contato com a controladoria, comumente a percebem como um departamento que executa suas atividades de forma habitual e rotineira para o atendimento de seus usuários. Entretanto, tais hábitos e rotinas tanto podem ser institucionalizados de forma normativa, imposta por aqueles que detém significativa influência sobre a organização, como podem ser institucionalizados de maneira imperceptível entre as pessoas que fazem parte dela (BOFF; BEUREN; GUERREIRO, 2008).

Para Boff, Beuren e Guerreiro (2008) a Teoria Institucional considera que o comportamento do indivíduo se adequa aos padrões inventados e divididos entre os demais indivíduos, por intermédio da interação do indivíduo-grupo e do grupo-indivíduo. Esses padrões tendem a alcançar legitimidade na organização por meio de normas e regras consideradas eficazes para seu funcionamento.

Diante do cenário exposto, considera-se que a Teoria Institucional pode ajudar no entendimento da institucionalização de alguns hábitos e rotinas da Controladoria, como ocorre com as geradas no processo de elaboração do Relatório de Gestão da UFPE e pode contribuir na consecução do objetivo desse estudo que é: identificar a institucionalização de hábitos e rotinas da controladoria da UFPE no processo de elaboração do Relatório de Gestão da entidade.

Para atender ao objetivo geral estipulou-se os seguintes objetivos específicos: identificar hábitos e rotinas e sua institucionalização na controladoria da UFPE relacionados a elaboração do Relatório de Gestão; averiguar a concepção sobre os indivíduos que fazem parte da Controladoria relacionado à elaboração do Relatório de Gestão; e verificar o entendimento dos aspectos inerentes à Controladoria pelos seus responsáveis.

Assim, dada a importância organizacional inerente aos relatórios gerenciais, resolveu-se realizar esse estudo que busca identificar hábitos e rotinas e sua institucionalização na controladoria da UFPE relacionados a elaboração do Relatório de Gestão; averiguar a

concepção sobre os indivíduos que fazem parte da Controladoria relacionado à elaboração do Relatório de Gestão; e verificar o entendimento dos aspectos inerentes à Controladoria pelos seus responsáveis. Sendo assim, esta investigação tem sua justificativa embasada no fato de existirem alguns estudos que analisam a institucionalização de hábitos e rotinas na controladoria, mas não com o foco na elaboração do Relatório de Gestão, tema para o qual se pretende contribuir no âmbito da teoria institucional.

O estudo está organizado em cinco seções, começando pela presente introdução, seguida pela revisão da literatura, que discorre sobre a Teoria Institucional, a institucionalização de hábitos e rotinas e faz uma breve explanação sobre a importância de relatórios gerenciais. Sequencialmente, apresenta o método e procedimentos da pesquisa, o resultado do que foi investigado e as conclusões sobre o processo de institucionalização dos hábitos e rotinas da controladoria relacionados à elaboração do Relatório de Gestão da UFPE.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com Beuren e Müller (2013), a Teoria Institucional tem atraído interesse dos pesquisadores nas áreas das Ciências Políticas, Sociológicas e Econômicas, a fim de viabilizar o conhecimento da realidade social. A Teoria Institucional vem sendo utilizada como uma maneira de analisar sistemas que integram desde interações interpessoais a pequenas e grandes estruturas organizacionais. Na concepção de Lawrence, Suddaby e Leca (2009), essa teoria representa um direcionamento peculiar para as pesquisas organizacionais, não por inovar no campo das ideias, mas por conectar-se a um conjunto prévio de ideias e por apontar novos questionamentos, suscitando novos diálogos.

Por volta da metade dos anos 70, a Teoria Institucional causou importante interesse e atenção no contexto organizacional (SCOTT, 2008). Mais precisamente, desde 1977, com a publicação do artigo clássico de Meyer e Rowan, multiplicaram-se análises organizacionais fundamentadas numa perspectiva institucional (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

A Teoria Institucional debate os vários aspectos sobre a instituição, dentre eles o fato de que uma instituição pode ser identificada como um produto emergente das necessidades sociais, e que seus padrões de comportamentos são delineados em consonância com as pressões que estes grupos realizam. Além disso, essa teoria também delimita que uma instituição e suas estruturas são fundamentadas em hábitos e rotinas, podendo a instituição dar sentido social aos trabalhadores envolvidos em seu meio, o que pode viabilizar uma integração com o grupo (GUERREIRO; PEREIRA; REZENDE, 2006).

Diversos estudos sobre a institucionalização organizacional foram realizados desde a década de 70 até a atualidade. Alguns tiveram como autores Machado-da-Silva e Fonseca (1993), Barley e Tolbert (1997); Tolbert e Zucker (1999), Burns e Scapens (2000), DiMaggio e Powell (2005) e Machado-da-Silva *et al.* (2001), (2005) e (2006), cujos estudos tiveram foco em três percepções da teoria institucional: nova economia institucional (*New Institutional Economics* – NIE); nova sociologia institucional (*New Institutional Sociology* – NIS); e velha economia institucional (*Old Institutional Economics* – OIE). Beuren e Müller (2013) afirmam que cada uma dessas perspectivas tem oferecido suporte para entender os acontecimentos sociais nos respectivos âmbitos do conhecimento.

Neste estudo dar-se-á ênfase a perspectiva da Velha Economia Institucional. Burns e Scapens (2000) afirmam que o arcabouço de ideias inseridas na velha economia institucional dispõe de um conjunto intelectual mais adequado para a compreensão dos sistemas de contabilidade gerencial e outras instituições sociais. Os autores alertam que essa abordagem não deve ser considerada única nem melhor, mas a que se mostra como uma estrutura válida para o entendimento das práticas gerenciais, como rotinas institucionalizadas. Essa vertente foi usada por se entender que seria a mais adequada diante da proximidade da Controladoria

com a Contabilidade, uma vez que autores como Padoveze (2010) chegam a alegar que a Controladoria é o atual estágio evolutivo da Ciência Contábil.

Na ótica da velha economia institucional, a instituição é o centro da análise; ela é o elemento principal de exploração e não mais o comportamento racional e maximizador dos indivíduos tomadores de decisões. As instituições desenvolvem-se pelo processo de rotinização da atividade humana. As rotinas representam maneiras de pensar e agir que são habitualmente seguidas por um grupo de indivíduos de forma inquestionável. Por isso, são componentes das instituições. Os hábitos envolvem uma predisposição ou tendência para se engajar em formas de ação previamente adotadas ou adquiridas, desta forma, as ideias de hábitos e instituições estão ligadas aos conceitos de rotina (GUERREIRO *et al.*, 2005).

Klan, Lima Júnior e Beuren (2009), que também tomaram como base a velha economia institucional em suas investigações, entendem que existe uma conexão entre as instituições, seus hábitos e rotinas, ao considerar hábitos como hipóteses que são partilhadas de maneira legitimamente aceita. Os autores citam que no momento que os hábitos são formalizados, estabelecem rotinas, que se institucionalizam com o passar do tempo, de forma que são amplamente aceitas pela organização.

Ainda sob essa concepção, Fonseca e Machado-da-Silva (2010) trazem que a abordagem institucional entende que o comportamento individual é moldado por padrões gerados e compartilhados pela interação, mas adicionados na forma de normas e regras objetivas, cristalizadas na sociedade como concepções legitimadas sobre a maneira mais eficaz de funcionamento das organizações. Boff, Beuren e Guerreiro (2008) afirmam que, essas premissas que se estabelecem na abordagem institucional estão centradas no estudo do inter-relacionamento entre o indivíduo, a organização e o ambiente.

Buscando uma distinção entre instituição e institucionalização, Jepperson (1991) *apud* Gomes *et al.* (2013) dispõe que a instituição é um padrão já constituído em uma sociedade, na qual as pessoas pensam, acreditam e agem no mesmo sentido, enquanto que a institucionalização é o processo pelo qual um elemento passou para atingir um estado de padrão social.

Corroborando com Jepperson (1991), Galliano (1981) também entende que a institucionalização é um processo pelo qual uma norma, ou conjunto de normas é acolhido por um grupo social e internalizada na personalidade de seus membros como as consequências finais desse processo.

Ainda sobre a institucionalização, no que se refere aos hábitos, rotinas, práticas, valores, normas e regras, estes transformam-se em elementos da cultura organizacional (BOFF; BEUREN; GUERREIRO, 2008). Passando a traduzir valores inseridos que possuem significado para os integrantes das organizações. Uma vez que a controladoria institui hábitos, rotinas e práticas, o que demonstra que possui uma cultura organizacional própria que pode ser moldada pelos os indivíduos que dela fazem parte (BOFF; BEUREN; GUERREIRO, 2008).

Nessa perspectiva empregada por Boff, Beuren e Guerreiro (2008), introduz-se a relevância da prática de elaboração do Relatório de Gestão da UFPE com seus hábitos e rotinas, implantados pelos integrantes da Controladoria dessa instituição, que influenciam a cultura organizacional e acabam sendo influenciados pela mesma. Tais relatórios, emitidos pelas entidades, permitem aos usuários avaliar a situação em que estas se encontram, verificando a qualidade da gestão, através dos resultados encontrados nas informações disponibilizadas (SELVA, 2006).

Nesse sentido, “Percebe-se que a informação é um dos recursos mais importantes e valiosos para que o administrador possa atingir os objetivos da organização” (SENGER; CESARO, 2003, p. 01), por esse motivo os relatórios gerenciais são de fundamental

importância para uma boa gestão das empresas, por dotar de informação o processo decisório empresarial (SENGER; CESARO, 2003).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Antes de enquadrar este trabalho em qualquer classificação metodológica deve ser mencionado que foi usada a prática de replicação de pesquisa, cuja referência vem de Boff, Beuren e Guerreiro (2008), intitulada de Institucionalização de Hábitos e Rotinas da Controladoria em Empresas do Estado de Santa Catarina.

De acordo com Lennan e Avrichir (2013, p. 41-42), embasados por uma aglutinação de autores, define-se replicar uma pesquisa, como, “pesquisar novamente com a finalidade de observar, investigar, experimentar, comparar os resultados, validar e definir claramente as teorias”.

Ainda sobre a replicação, fundamentando-se na tipologia de Easley, Madden e Dunn (2000) *apud* (Lennan e Avrichir, 2013, p. 43) existem três tipos de replicação aplicáveis às ciências sociais: tipo I – reprodução fidedigna da pesquisa original; tipo II – cópia aproximada da pesquisa original; replicação tipo III – alteração deliberada da pesquisa original. Considerando que esse estudo não foi estritamente fiel ao estudo original, pois optou-se por fazer algumas adequações para poder replicá-lo como estudo de caso na Controladoria da UFPE enquanto prática de elaboração de Relatório de Gestão da UFPE, classifica-se como o tipo III.

Considerando a classificação sugerida por Gil (2010), quanto a área de conhecimento, tem-se que o presente estudo se enquadra na área de conhecimento das Ciências Sociais Aplicadas. Quanto a sua finalidade a pesquisa é aplicada, pois busca conhecimento partindo da aplicação numa situação específica, além de ter uma abordagem voltada para uma situação real.

O estudo é descritivo na medida em que busca identificar a institucionalização de hábitos e rotinas da controladoria da UFPE no processo de elaboração do Relatório de Gestão, por meio da opinião de um grupo específico, que nesse caso são os profissionais que fazem parte do setor já mencionado e tomando como base os objetivos. Ainda considerando os objetivos, o estudo também é exploratório, pois de acordo com Raupp e Beuren (2006), assim se configura por se encontrar pouco conhecimento prévio acerca da temática estudada, e de acordo com Gil (2010) proporciona maior intimidade com o problema, com a finalidade de deixá-lo mais explícito.

O ambiente de coleta de dados leva a classificar a pesquisa como de campo, adotando como procedimentos metodológicos a pesquisa bibliográfica, documental e o estudo de caso, uma vez que foi viabilizada através de questionários e entrevistas aplicadas aos respondentes buscando um estudo mais aprofundado sobre um aspecto de uma única entidade. A categorização bibliográfica deve-se à busca em livros, artigos, sites e outras fontes correlatas que abordassem o assunto, aliado a isso levou-se a cabo a análise documental de peças internas desenvolvidas pelo setor para implementar procedimentos padronizados na elaboração do Relatório de Gestão. Além disso houve o exame dos próprios Relatórios de Gestão referentes ao período de 2013 a 2015. No que diz respeito a natureza dos dados a pesquisa é qualitativa, uma vez que a análise de dados foi realizada através da análise de conteúdo que se trata de um agrupamento de técnicas de análise das comunicações estabelecidas por se almejar ter a descrição do conteúdo de mensagens ou fatores que possibilitem a inferência de aspectos relacionados com as condições de produção ou percepções das mensagens ou fatores (BARDIN, 2010).

Para assegurar uma maior confiabilidade no estudo de caso, realizou-se a triangulação dos dados, que se alude “a utilização de várias fontes de evidências, sendo que a significância

dos achados terá mais qualidade ainda se as técnicas forem distintas” (MARTINS, 2006, p. 80).

A triangulação seguiu o seguinte roteiro: primeiro analisou-se os documentos internos de desenvolvimento de procedimentos padronizados na elaboração do Relatório de Gestão, segundo fez-se uso de uma segunda técnica de coleta de dados com aplicação de questionário com questões fechadas e abertas, e terceiro foi executada a análise de conteúdo para se obter inferências de características relacionados com a percepção dos fatores apontados.

A pesquisa foi realizada com quatro integrantes que fazem parte da Controladoria da UFPE, assim como a análise documental e de conteúdo aconteceram durante o mês de julho de 2016, limitando-se a evidenciar o grau de institucionalização das rotinas e hábitos das práticas ligadas a elaboração do Relatório de Gestão. O questionário aplicado na coleta de dados de campo, tomou como base o utilizado no estudo que foi replicado, entretanto foram feitas adaptações para que se atendesse ao objetivo proposto pelo estudo atual.

A Controladoria da UFPE, no mês de julho de 2016, possuía em sua estrutura cinco integrantes, mas a coleta abrangeu quatro integrantes, por ser um dos pesquisadores parte da população. Optou-se por não fazer a caracterização das pessoas participantes da pesquisa, como forma de preservar suas identidades, mantendo o processo investigativo o mais imparcial possível. Na próxima seção se aprofunda a discussão dos dados obtidos.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. Caracterização do Objeto de Estudo

Como instituição pública de ensino superior, pesquisa e extensão, a UFPE tem por finalidade propiciar a qualificação de pessoas e a construção de conhecimentos e competências científicas e técnicas de referência mundial, de acordo com sólidos princípios éticos, socioambientais e culturais (UFPE, 2015). Com relação à competência institucional estabelecida em estatuto, a ser realizada por intermédio de políticas públicas para acolher às necessidades dos beneficiários diretos e indiretos, a Universidade é responsável por fornecer o ensino em grau superior, realizar pesquisa e incentivar atividades fecundas no campo das ciências, das letras, expandindo os campos do conhecimento humano; disponibilizar o ensino e a pesquisa à comunidade, através dos cursos ou serviços especiais; aplicar-se ao estudo da realidade brasileira e contribuir no desenvolvimento do País, e do Nordeste em especial, articulando-se com os poderes públicos e a iniciativa privada; efetuar intercâmbio científico e cultural, assim como participar de programas especiais de cooperação nacional e internacional; e complementar a formação cultural, moral e cívica do seu corpo discente e proporcionar-lhe educação física e apropriada assistência social e material (UFPE, 2015).

À Diretoria de Controladoria, integrante da Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças da UFPE, compete o controle da execução orçamentária, bem como o delineamento de normas/procedimentos e intermediação com os órgãos de controle, além de sua Coordenação de Gestão e Controle acompanhar as normas e/ou procedimentos atrelados à gestão institucional junto aos órgãos de controle, aos quais se destinam os Relatórios de Gestão. Esses documentos objetivam informar os resultados obtidos pela instituição sob os pontos de vista programático, orçamentário e financeiro (UFPE, 2016).

O Relatório de Gestão é um documento que pode ser utilizado para o acompanhamento das atividades executadas e dos resultados alcançados pela UFPE e compõe peça importante para o cumprimento da obrigação constitucional de prestar contas prevista no art. 70 da Constituição Federal de 1988. O Relatório de Gestão tem por objetivo fornecer informações dos resultados mais relevantes da gestão da UFPE, tomando por referência as orientações do Tribunal de Contas da União (UFPE, 2015).

4.2. Hábitos e Rotinas da Controladoria da UFPE na Elaboração do Relatório de Gestão

Buscando-se a melhor compreensão dos resultados da investigação, as perguntas dos questionários foram interligadas as respostas dos quatro integrantes da Controladoria, os quais são servidores da UFPE. Com a finalidade de resguardar a identidade das pessoas participantes, suas respostas foram demonstradas através de denominações A, B, C e D, sem distinção do perfil do respondente.

O quadro 1 mostra as perguntas fechadas e suas respectivas respostas, conforme foi aplicado no questionário. O conteúdo das indagações refere-se aos hábitos e rotinas institucionalizados na controladoria quanto a elaboração do Relatório de Gestão.

Quadro 1 – Hábitos e Rotinas Institucionalizadas na Controladoria referente ao Relatório de Gestão

Quais alternativas você acredita que representa hábitos na elaboração do Relatório de Gestão?	A	B	C	D
Busca de atualização sobre os normativos publicados pelas entidades regulamentadoras que regem a sua elaboração.	X	X	X	X
Presteza dos profissionais, buscando continuamente novas formas de desenvolver as atribuições na direção das melhores práticas na sua elaboração.	X	X	X	X
Verificação em outras entidades como os departamentos responsáveis por sua elaboração atendem a determinadas exigências normativas, para então verificar a viabilidade de se empregar alguns desses procedimentos, tido como eficiente, dentro da própria controladoria.				
Alocação dos profissionais com perfil para execução de cada função.	X	X	X	X
Apresentar sempre a postura que a função exige.	X	X		X
Presteza e clareza no trato com os gestores que fornecem as informações que fazem parte de sua composição.	X	X	X	X
Revisar cada etapa de elaboração do Relatório de Gestão.	X	X	X	
Identificar erros e providenciar a adequação durante a elaboração do relatório.	X	X		X
Antes de inserir informações no Relatório de Gestão, averiguar a coerência e veracidade das informações fornecidas pelos gestores.	X	X	X	X
Quais alternativas você acredita que representam a rotina na elaboração do Relatório de Gestão?	A	B	C	D
Promover reuniões semanais e/ou mensais para verificar o andamento de sua elaboração.				
Fornecer relatórios aos dirigentes do desempenho de setores sobre a disponibilização de informações.				
Verificar regularmente os normativos.	X	X	X	X
Analisar e inserir diariamente as informações disponibilizadas pelos gestores.	X	X	X	X
Consultar regularmente o desempenho dos colaboradores encarregados de sua elaboração.		X		
Realizar ato de cobrança de informações caso não disponibilizadas pelos gestores.	X	X	X	X
Como determinados procedimentos relacionados a elaboração do Relatório de Gestão são institucionalizados na controladoria?	A	B	C	D
Pelo uso da racionalidade, ou seja, instituídos por apresentarem lógica e justificativa para seu uso, levando em consideração as necessidades que a controladoria apresenta na sua conjecção.	X	X	X	X
Legitimados pelo contínuo aperfeiçoamento, ou seja, quando implantado um novo procedimento, este passa por um processo de aprimoramento até sua maximização, que é representada pela sua capacidade de ser eficiente e eficaz.	X	X		

Fonte: dados da pesquisa

Foram listados nove possíveis hábitos para serem validados pela equipe da Controladoria da UFPE. Boff, Beuren e Guerreiro (2008) afirmam que distinguir hábitos não é tarefa fácil, pois tendem a passar despercebidos à atenção do executante. No caso em estudo, mesmo não sendo facilmente perceptível, principalmente em um ambiente de trabalho

onde a demanda de atividades faz com que as tarefas sejam executadas de maneira célere, os hábitos que se destacaram por terem sido apontados por unanimidade foram: a busca de atualização sobre os normativos publicados pelas entidades regulamentadoras que regem a elaboração do Relatório de Gestão; prestação dos profissionais, buscando continuamente novas formas de desenvolver as atribuições na direção das melhores práticas na elaboração do Relatório de Gestão; alocação dos profissionais com perfil para execução de cada função; a prestação e clareza no trato com os gestores que fornecem as informações que fazem parte da composição do Relatório de Gestão; e a preocupação de averiguar a coerência e veracidade das informações fornecidas pelos gestores antes de inserir informações no Relatório de Gestão.

O hábito de verificar em outras entidades o modo como os departamentos responsáveis pela elaboração do Relatório de Gestão atendem a determinadas exigências normativas, para então verificar a viabilidade de se empregar alguns desses procedimentos, tido como eficientes, dentro da própria controladoria, também se destacou, mas por não ter sido validado pelos integrantes.

A uniformidade das respostas na pesquisa corrobora com o pensamento de Guerreiro *et al.* (2005, p. 99), de que “a caracterização de hábitos envolve uma pré-disposição ou tendência para engajar em formas de ação anteriormente adotadas ou adquiridas”.

O percentual de validação das rotinas listadas ficou um pouco menor do que o percentual de validação dos hábitos, 50% das rotinas listadas foram apontadas unanimemente pelos integrantes da Controladoria da UFPE, enquanto que o percentual de validação dos hábitos por unanimidade foi de 55,55%. As rotinas validadas foram: analisar e inserir diariamente as informações disponibilizadas pelos gestores; verificar regularmente os normativos; e realizar ato de cobrança de informações caso não disponibilizadas pelos gestores. Percebe-se que houve uma uniformidade no ato de validação das rotinas, as indicações validadas foram apontadas por todos integrantes, assim como as indicações que foram refutadas, foram rejeitadas pela maioria. Mais uma vez, o resultado indica uma consonância com os pensamentos de Guerreiro *et al.* (2005, p. 99), pois para ele “as rotinas representam formas de pensar e de agir que são habitualmente adotadas por um grupo de indivíduos de forma inquestionável”.

Foram apresentadas duas maneiras que poderiam representar a forma como os procedimentos são institucionalizados dentro da Controladoria e que estivessem relacionados à elaboração do Relatório de Gestão, as duas foram apontadas como correspondentes ao processo, com destaque para a alternativa que traz o uso da racionalidade, ou seja, que os processos instituídos no Relatório de Gestão conseguem esse status por apresentarem lógica e justificativa para seu uso, levando em consideração as necessidades que a controladoria apresenta para elaborar o relatório. Pode-se confirmar este apontamento pelo discurso elaborado pelos respondentes nas perguntas abertas, relacionadas no quadro 2. Observa-se que esta percepção alinha-se com o preconizado por Fonseca e Machado-da-Silva (2010), uma vez que os autores aludem que na abordagem institucional, o indivíduo se porta como ator social ao formular estratégias com base nos significados atribuídos às regras de funcionamento das organizações.

O quadro 2, destaca as perguntas abertas e a reprodução das respectivas respostas escritas dadas pelos participantes. O conteúdo dos questionamentos refere-se ao processo de institucionalização dos hábitos e rotinas na Controladoria quanto a elaboração do Relatório de Gestão da UFPE.

Através de análise dos documentos produzidos desde 2004, quando foi criada a Diretoria de Controladoria da UFPE e lhe foi atribuída a responsabilidade de elaboração do Relatório de Gestão, percebe-se que os hábitos e rotinas foram sendo determinados pela continuidade das práticas que atenderam ao objetivo de obter as informações necessárias a

elaboração do referido relatório. Os resultados encontrados, através da análise documental são confirmadas com as respostas obtidas por meio das perguntas abertas demonstradas no quadro abaixo.

Quadro 2 – Institucionalização dos Hábitos e Rotinas na Controladoria Referente ao Relatório de Gestão da UFPE

Respondente	Como ocorre a institucionalização dos hábitos e rotinas na controladoria quanto a elaboração do Relatório de Gestão?
A	Mapeamos o fluxo dessa atividade e, com base na experiência dos anos anteriores, estudamos melhorias nos fluxos e procedimentos.
B	O Relatório de Gestão como é elaborado anualmente, algumas etapas do processo são repetidas e acabam virando rotina, ou por ser uma etapa sem entraves ou por ser uma rotina consolidada.
C	Não respondeu.
D	Através dos bons exemplos e boas práticas ao longo dos anos.
Respondente	Como ocorre a institucionalização das rotinas na controladoria quanto a elaboração do Relatório de Gestão?
A	Mapeamos o fluxo dessa atividade e, com base na experiência dos anos anteriores, estudamos melhorias nos fluxos e procedimentos.
B	Ano a ano, a Controladoria analisa os pontos positivos e negativos no processo de elaboração do Relatório de Gestão e verifica os pontos que precisam melhorar. Os procedimentos estão institucionalizados no Procedimento Operacional Padrão (POP).
C	Não respondeu.
D	De acordo com os exemplos e práticas de sucessos dos anos anteriores da própria Controladoria.

Fonte: dados da pesquisa

Nota-se uma tendência das respostas voltadas para a rotinização e mais uma vez, clama-se pelos preceitos de Guerreiro *et al.* (2005) baseados na velha economia institucional, os quais ditam a instituição como foco das análises, e o desenvolvimento da instituição pelo processo de rotinização da atividade humana. Apoiando o pensamento de Guerreiro *et al.* (2005), tem-se Jepperson (1991) *apud* Gomes *et al.* (2013), que dispõem da instituição como um padrão já constituído em uma sociedade, em que as pessoas pensam, acreditam e agem no mesmo sentido, enquanto a institucionalização é o processo pelo qual um elemento passou para atingir um estado de padrão social.

No Quadro 3, apresenta-se a concepção sobre os indivíduos que fazem parte da Controladoria relacionado à elaboração do Relatório de Gestão da UFPE. As perguntas apresentam-se no padrão de perguntas fechadas.

Quadro 3 – Concepção sobre o Indivíduo Responsável pela Elaboração do Relatório de Gestão

Como você percebe o indivíduo que faz parte do processo de elaboração do Relatório de Gestão?	A	B	C	D
Indivíduo que se apresenta necessário à institucionalização das normas e regras, procedimentos e práticas, hábitos e rotinas da Controladoria quanto a elaboração do Relatório de Gestão, visto que, sem sua participação e interação com os demais indivíduos, tal instituição não seria possível. Tal interação é importante, pois existe uma influência mútua entre indivíduo-grupo e, grupo-indivíduo, interferindo, assim na instituição da controladoria.	X	X	X	X
Indivíduo sem ação, que aceita as normas e regras, procedimentos e práticas, e que passa a fazer parte dos hábitos e rotinas institucionalizados/impregnados na controladoria, de maneira inquestionável, ou seja, não manifesta qualquer ação que venha contribuir para o melhoramento da estrutura presente.				
Indivíduo que apresenta determinadas ações que poderiam contribuir para a				

controladoria, como por exemplo, procedimentos e práticas alternativas, diferentes hábitos que poderiam interferir na rotina instituída pela controladoria, etc. Porém, justamente pela controladoria apresentar normas e regras, procedimentos e práticas, hábitos e rotinas institucionalizados/impregnados, pressupõe-se que tais contribuições do indivíduo sejam irrelevantes ou desnecessárias.				
Você acredita que a cultura organizacional, definida como o conjunto de valores e crenças presentes no ambiente interno da organização, influencia a cultura dos indivíduos que dela passam a fazer parte ou esta sofre influência da cultura de tais indivíduos?	A	B	C	D
A cultura organizacional influencia e, ao mesmo tempo, sofre influência da cultura do indivíduo, visto que ambos passam por um processo constante de interação mútua de suas culturas.	X	X	X	
A cultura organizacional influencia a cultura do indivíduo, pois a partir do momento em que este passa a fazer parte da organização, passa por um processo de instituição da cultura desta, a qual passa a prevalecer no indivíduo.				
Ocorre um período de conflitos, em que, ao final prevalece a maior influência, podendo ser do indivíduo ou da organização.				X
A controladoria apresenta hábitos instituídos que fazem parte de sua rotina diária e que estão relacionados ao Relatório de Gestão. Nesse caso, a quem você atribui a predominância da institucionalização de tais hábitos?	A	B	C	D
Aos indivíduos e ao <i>controller</i> , visto que os hábitos de ambos interagem entre si, contribuindo, assim para a formação dos hábitos da controladoria.	X	X	X	X
Aos indivíduos que dela fazem parte, visto que seus hábitos influenciam os hábitos da controladoria.				
Ao <i>controller</i> , visto que é o principal responsável pelo departamento de controladoria.				

Fonte: dados da pesquisa

Nota-se unanimidade entre os participantes da pesquisa no entendimento do indivíduo que faz parte da elaboração do Relatório de Gestão, como ator no processo de institucionalização. A concepção demonstrada pelos respondentes mostra que eles visualizam a necessidade dos integrantes da Controladoria como sujeitos ativos no processo de institucionalização das normas e regras, procedimentos, práticas, hábitos e rotinas da controladoria quanto a elaboração do Relatório de Gestão. Essa concepção está coerente com o que defendem, Boff, Beuren e Guerreiro (2008), os quais consideram que o comportamento do indivíduo é modelado por padrões criados e compartilhados entre os demais indivíduos, por meio da influência mútua do indivíduo-grupo e do grupo-indivíduo. Para os autores, existe uma predisposição desses padrões serem legitimados pela organização, em formas de normas e regras, por considerar que são eficazes.

O quadro 4, que compõe o último bloco de perguntas, também está no padrão de perguntas fechadas, e compreende os aspectos inerentes à Controladoria por seus integrantes.

Quadro 4 – Entendimento dos Aspectos Inerentes à Controladoria pelos seus Integrantes

A elaboração do Relatório de Gestão pela controladoria está institucionalizada nesta organização?	A	B	C	D
Sim, pois os demais departamentos a respeitam e consideram suas contribuições com vistas na melhoria contínua da organização como um todo, ou seja, já comprovou sua eficiência e legitimidade.	X	X		X
Não, pois está em processo de aceitação pelos demais departamentos. A Controladoria, ainda, não demonstrou contribuir para a melhoria contínua da organização como um todo, ou seja, está em processo de comprovação de sua eficiência e legitimidade.			X	
Não está institucionalizada visto que os demais departamentos e mesmo os indivíduos que dela fazem parte não a consideram, pois não comprovou sua				

utilidade à organização, aos demais departamentos e aos indivíduos que dela fazem parte. Demonstra ser ineficiente e não demonstra confiança.				
Na hierarquia interna da empresa, qual o nível da controladoria?	A	B	C	D
Estrutura independente, atrelada aos conselhos superiores.				
Um departamento que se encontra ao nível de direção, mas subordinados a uma estrutura superior.	X	X	X	X
Um departamento, subordinado a uma diretoria.				
Quem é o responsável pela eficiência da controladoria diante do processo de elaboração do Relatório de Gestão?	A	B	C	D
O <i>controller</i> é o responsável geral pela eficiência do seu e dos demais departamentos da organização.				
O <i>controller</i> é responsável geral somente pela eficiência do seu departamento dentro da organização.	X			
O <i>controller</i> é co-responsável pela eficiência do seu e dos demais departamentos da organização, isto que, mesmo tendo a presença do <i>controller</i> , cabe a cada indivíduo assumir sua responsabilidade quanto à eficiência das atividades.		X	X	X
Qual o âmbito de atuação da controladoria na organização?	A	B	C	D
Apenas o departamento de controladoria.				
Além do departamento de controladoria, o departamento gerencial.				
Todos os departamentos da organização	X	X	X	X
Somente alguns departamentos da organização				
Qual a dimensão de autonomia sobre os setores que a controladoria atua?	A	B	C	D
Total				
Parcial	X	X	X	X

Fonte: dados da pesquisa

A maioria dos respondentes considera que a prática de elaboração do Relatório de Gestão da UFPE pela Controladoria está institucionalizada, já que o setor juntamente com a correspondente prática, provou e prova sua eficiência entre os demais departamentos, a cada ano.

Ponderando sobre a hierarquia interna a qual está submetida a Controladoria da UFPE, entende-se o departamento como uma Diretoria, mas subordinada a uma estrutura superior. Isso ocorre porque essa diretoria está hierarquicamente submetida a supervisão da Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças, que é uma unidade independente no organograma da UFPE, a qual a Diretoria de Controladoria é subordinada. Essa subordinação influenciou no quesito autonomia, segundo o qual os respondentes foram unânimes sobre a parcialidade de autonomia sobre os setores que a Controladoria atua.

A maioria dos respondentes atribuem à responsabilidade pela eficiência da Controladoria e dos demais departamentos, diante do processo de elaboração do Relatório de Gestão, não só ao *controller*, mas a todos os indivíduos, passando o *controller* a ser co-responsável pela eficiência das atividades. Percebe-se, que além da representatividade sobre a responsabilidade do *controller* pela eficiência do processo de elaboração do Relatório de Gestão, nota-se também uma unanimidade sobre a amplitude de atuação da Controladoria quanto a elaboração do Relatório de Gestão, demonstrando que ela atua em todos os departamentos da entidade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo teve como objetivo identificar a institucionalização de hábitos e rotinas da controladoria da UFPE quanto ao processo de elaboração do Relatório de Gestão. Para a consecução do objetivo, foi realizada uma pesquisa descritiva e exploratória, levando-se a

cabo um estudo de caso que lançou mão de pesquisa bibliográfica e análise documental, adotando-se uma abordagem qualitativa a partir da análise de conteúdo dos dados coletados.

Vale destacar que este artigo foi produzido a partir da replicação de um estudo que teve o mesmo objetivo, supracitado, assim como os objetivos específicos destinados a atingir o objetivo geral, no entanto com aplicabilidade um pouco mais ampla, pois abarcou todos hábitos e rotinas da Controladoria, em quatro empresas de Santa Catarina. Tradicionalmente, a replicação de uma pesquisa de levantamento é feita de modo a determinar se as descobertas nela realizadas são reproduzíveis (LENNAN; AVRICHIR, 2013). Nessa análise, os resultados da replicação, de modo geral, foram consonantes com a pesquisa original.

Assim, no que tange ao primeiro objetivo específico, de identificar hábitos e rotinas e sua institucionalização na controladoria da UFPE relacionados a elaboração do Relatório de Gestão, a uniformidade das respostas na pesquisa corrobora com o pensamento de Guerreiro *et al.* (2005, p. 99), de que “a caracterização de hábitos envolve uma pré-disposição ou tendência para engajar em formas de ação anteriormente adotadas ou adquiridas” e que “as rotinas representam formas de pensar e de agir que são habitualmente adotadas por um grupo de indivíduos de forma inquestionável”.

Em relação ao segundo objetivo específico, que foi averiguar a concepção sobre os indivíduos que fazem parte da Controladoria, chegou-se ao entendimento que o integrante se percebe como ator no processo de institucionalização. A concepção demonstrada pelos respondentes mostra que eles se visualizam como ativos no processo de institucionalização das normas e regras, procedimentos, práticas, hábitos e rotinas da Controladoria quanto a elaboração do Relatório de Gestão.

E quanto ao terceiro objetivo específico, verificar o entendimento dos aspectos inerentes à Controladoria pelos seus responsáveis, a maioria dos respondentes consideram que a prática de elaboração do Relatório de Gestão pela Controladoria está institucionalizada, já que o setor juntamente com a correspondente prática já provou sua eficiência entre os demais departamentos. Consideram também que a responsabilidade pela eficiência da Controladoria e dos demais departamentos, diante do processo de elaboração do Relatório de Gestão, não só ao *controller*, mas a todos os indivíduos, passando o *controller* a ser co-responsável pela eficiência das atividades.

Diante do exposto, conclui-se que a institucionalização dos hábitos e rotinas relacionados à elaboração do Relatório de Gestão, ocorre conforme os preceitos explicitados por Boff, Beuren e Guerreiro (2008), que a institucionalização ocorre pela interação do indivíduo-grupo e grupo-indivíduo, pois os hábitos e rotinas dos indivíduos sofrem influência dos demais integrantes de um grupo e são influenciados ao mesmo tempo, nesse caso no que diz respeito à elaboração do Relatório de Gestão.

Como limitação da pesquisa pode ser apresentado o fato de ser um estudo de caso, de modo que os resultados não podem ser generalizados para outras organizações. Outra questão que vale ser levantada refere-se a coleta de dados por meio de questionário, o que algumas vezes, não representa totalmente o processo que neste caso específico acontece no setor, podendo ocorrer a omissão de fatos para ser testados pelo elaborador do questionário, assim como pode haver falta de compreensão no entendimento da pergunta pelo entrevistador. Ainda é importante frisar o número de integrantes do setor estudado e o risco de subjetividade no processo de avaliação.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*: Edição Revisada e Atualizada. Lisboa: Edições 70, 2010.
- BARLEY, S. R.; TOLBERT, P. S. Institutionalization and Structuration: Studying the Links Between Action and Institution. *Organization Studies*, v. 18, n. 1, p. 93-117, 1997.

- BEUREN, I. M.; MÜLLER, E. T. C. Institucionalização da Controladoria em Empresas Familiares. *Revista Registro Contábil*. Alagoas, v. 4, n. 2, p. 69-88, 2013.
- BEUREN, I. M.; ZONATTO, V. C. da. Perfil dos Artigos sobre Controle Interno no Setor Público em Periódicos Nacionais e Internacionais. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v. 48, n. 5, p. 1135-1163, 2014.
- BOFF, M. L.; BEUREN, I. M.; GUERREIRO, R. Institucionalização de Hábitos e Rotinas da Controladoria em Empresas do Estado de Santa Catarina. *Revista O&S*. Salvador, v. 15, n. 46, p. 153-174, 2008.
- BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, 05 de outubro de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em 17 de julho de 2016.
- BURNS, J.; SCAPENS, R. W. Conceptualizing Management Accounting Change: an Institutional Framework. *Management Accounting Research*, v. 11, n. 1, p. 3-25, 2000.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A Gaiola de Ferro Revisitada: Isomorfismo Institucional e Racionalidade Coletiva nos Campos Organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, v. 45, n. 2, p. 74-89, jun. 2005.
- FONSECA, V. S. da; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Conversação entre Abordagens da Estratégia em Organizações: Escolha Estratégica, Cognição e Instituição. *Revista de Administração Contemporânea*. Curitiba, Edição Especial, art. 3, p. 51-75, 2010. Publicado Originalmente: *Revista Organizações & Sociedade*. v. 9, n. 25, p. 93-110, 2002.
- GALLIANO, A. G. *Introdução à Sociologia*. São Paulo: Harbra, 1981.
- GIL, A. C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2010.
- GOMES, A. O.; PETER, M. G. A.; MACHADO, V. V.; OLIVEIRA, T. E. A Institucionalização da Controladoria do Poder Executivo Municipal no Estado do Ceará. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*. Brasília, v. 16, n. 1, p. 35-50, 2013.
- GUERREIRO, R.; FREZATTI, F.; LOPES, A. B.; PEREIRA, C. A. O Entendimento da Contabilidade Gerencial sob a Ótica da Teoria Institucional. *Revista O&S*. v. 12, n. 35, p. 91-106, 2005.
- GUERREIRO, R.; PEREIRA, C. A.; REZENDE, A. J. Em Busca do Entendimento da Formação dos Hábitos e das Rotinas da Contabilidade Gerencial: Um Estudo de Caso. *RAM – Revista de Administração Mackenzie*. v. 7, n. 2, 2006, p. 78-101, São Paulo, 2006.
- LAWRENCE, T. B.; SUDDABY, R.; LECA, B. Introduction: Theorizing and Studying Institutional Work. In: LAWRENCE, T. B.; SUDDABY, R.; LECA, B. *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press, 2009.
- LENNAN, M. L. F. M.; AVRICHIR, I. A Prática da Replicação em Pesquisas do tipo *Survey* em Administração de Empresas. *Revista Administração: Ensino e Pesquisa*. v. 14, n. 1, p. 39-61, Rio de Janeiro, 2013.
- LUNKES, R. J.; GASPARETTO, V.; SCHNORRENBERGER, D. Um Estudo sobre as Funções da Controladoria. *RCO – Revista de Contabilidade e Organizações*. São Paulo – USP, v. 4, n. 10, p. 106-126, 2010.
- KLAN, R. C.; LIMA JÚNIOR, BEUREN, I. M. Mudança nos Hábitos e Rotinas da Contabilidade Gerencial nas Empresas de Governança Corporativa em Santa Catarina. *Contabilidade Vista & Revista*. v. 17, n. 3, p. 67-89, 2009.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. Homogeneização e Diversidade Organizacional: uma Visão Integrativa. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1993, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 1993.

- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GUARIDO FILHO, E. R.; NASCIMENTO, M. R.; OLIVEIRA, P. T. Formalismo como Mecanismo Institucional Coercitivo de Processos Relevantes de Mudanças na Sociedade Brasileira. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; CRUBELL ATE, J. M. Estrutura e Interpretação: Elementos para uma Abordagem Recursiva do Processo de Institucionalização. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 9, n. 1, p. 9-39, 2005. Edição especial.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; AMARAL FILHO, R. G. Estratégia e Teoria Institucional: Uma Proposta Discursiva de Integração. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 39., 2006, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.
- MARTINS, G. A. *Estudo de Caso: Uma Estratégia de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2006.
- OLIVEIRA, L. M. de; PEREZ JR., J. H.; SILVA, C. A. S. *Controladoria Estratégica: Textos e Casos Práticos com Solução*. São Paulo: Atlas, 2011.
- PADOVEZE, C. L. *Controladoria Básica*. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da Pesquisa Aplicável as Ciências Sociais. In: BEUREN, I. M. (Org.). *Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade*. São Paulo: Atlas, 2006.
- REZENDE, F. C. O Dilema do Controle e a Falha Sequencial nas Reformas Gerenciais. *Revista do Serviço Público*. v. 53, n. 3, p. 50-74, Brasília, 2002.
- SCOTT, W. R. Institutional Theory: Contributing to a Theoretical Research Program. *Oxford: Oxford Univ. Press*, p. 460-484, 2005.
- SCOTT, W. R. *Institutionalism in Organizational: Ideas and Interests*. California: Sage Publications, 2008.
- SELVA, C. R. G. A Utilidade dos Relatórios Contábeis como Meio de Informação no Processo de Tomada de Decisão. *Contábeis o Portal da Profissão Contábil*. 2006. Disponível em: <<http://www.contabeis.com.br/artigos/83/a-utilidade-dos-relatorios-contabeis-como-meio-de-informacao-no-processo-de-tomada-de-decisao/>>. Acesso em 15 de agosto de 2016.
- SENGER, C. M.; CESARO, N. H. A Importância dos Relatórios Contábeis Gerenciais na Tomada de Decisão das Organizações de Determinado Setor Econômico de Um dos Municípios da Região do CODEMAU. *Revista de Administração*. v. 3, n. 3, p. 133-152, 2003.
- TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A Institucionalização da Teoria Institucional. In: CLEGG, S. HARDY, C.; NORD, W. (Org.). CALDAS, M.; FACHIN, R.; FICHER, T. (Org. brasileiros). *Handbook de Estudos Organizacionais: Modelos de Análises e Novas Questões em Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. *Controladoria*. 2016. Disponível em: <https://www.ufpe.br/proplan/index.php?option=com_content&view=article&id=221&Itemid=173> Acesso em 18 de julho de 2016.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. *Relatório de Gestão do Exercício de 2015*. Disponível em: <https://www.ufpe.br/proplan/index.php?option=com_content&view=article&id=108&Itemid=212>. Acesso em 18 de julho de 2016.