



ISOMORFISMO INSTITUCIONAL NA CONTROLADORIA PÚBLICA MUNICIPAL: UM ESTUDO QUALITATIVO NO TRIÂNGULO MINEIRO

Cristiane Lopes Rocha

Universidade Federal de Uberlândia

cristiane.rocha@ufu.br

Sirlene de Aguiar Fernandes Almeida

Universidade Federal de Uberlândia

sirlene.aguiar@ufu.br

Edvalda Araújo Leal

Universidade Federal de Uberlândia

edvalda@ufu.br

Lucimar Antônio Cabral de Avila

Universidade Federal de Uberlândia

lcavila@ufu.br

RESUMO

A Controladoria Pública configura-se como um pilar estratégico na estrutura da administração pública municipal, sendo responsável por articular o Controle Interno, promover a governança, assegurar a conformidade legal e prevenir irregularidades. Este estudo teve como objetivo analisar a influência dos mecanismos de isomorfismo institucional nas práticas das Controladorias municipais, à luz do referencial da Nova Sociologia Institucional, especialmente das contribuições de DiMaggio e Powell (1983) sobre conformidade organizacional. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, com delineamento exploratório-descritivo, fundamentando-se na técnica de Análise de Conteúdo (Bardin, 2011) para o tratamento dos dados. A coleta foi realizada por meio de questionários abertos e entrevistas semiestruturadas com gestores e servidores das Controladorias de 11 municípios do Triângulo Mineiro. Os resultados revelaram a predominância do isomorfismo coercitivo, materializado nas pressões legais e regulatórias, como determinações dos Tribunais de Contas e legislações federais, que induzem à padronização institucional. O isomorfismo normativo também se destacou, influenciado pelas formações acadêmicas e orientações de conselhos profissionais. Em menor grau, o isomorfismo mimético foi identificado em contextos de incerteza, nos quais municípios replicam modelos de gestão de entes considerados referência. Além disso, evidenciou-se o fenômeno do *decoupling*, em que rotinas são adotadas apenas simbolicamente, sem efetiva incorporação às rotinas administrativas. As implicações práticas sugerem que, embora os mecanismos isomórficos promovam legitimidade e conformidade formal, podem limitar a capacidade adaptativa e a inovação local. Assim, destaca-se a necessidade de políticas públicas que equilibrem normatização e flexibilidade, promovendo a profissionalização das Controladorias com base em competências contextualizadas. A originalidade da pesquisa reside na aplicação do referencial institucional a um conjunto de municípios de pequeno e médio porte, uma realidade pouco explorada na literatura sobre controle interno no setor público brasileiro. Sua contribuição teórica está na ampliação da compreensão sobre os processos de institucionalização das Controladorias, enquanto a contribuição prática reside na oferta de subsídios para o fortalecimento dessas unidades em contextos locais, com vistas à promoção de uma gestão mais responsiva, eficiente e legítima.

Linha temática: Contabilidade e Finanças Públicas e Terceiro Setor

Palavras-Chave: Isomorfismo institucional; Controladoria Pública; Triângulo Mineiro.



1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a administração pública brasileira tem sido desafiada por demandas crescentes por transparência, eficiência e *accountability*. Essas exigências emergem de movimentos sociais, avanços tecnológicos e da intensificação da fiscalização por órgãos de controle (Cavalcante, 2023). Nesse cenário, as Controladorias municipais assumem um papel estratégico, sendo responsáveis por assegurar a conformidade legal, a eficiência na gestão dos recursos públicos e a integridade administrativa (Rigo Santini; Frizon, 2020).

No âmbito do setor público, o Controle Interno e a Controladoria configuram-se como elementos interdependentes e complementares para a promoção da governança, transparência e eficiência na gestão dos recursos públicos. Enquanto o Controle Interno compreende o conjunto de procedimentos, normas e mecanismos destinados a assegurar a legalidade, regularidade e economicidade dos atos administrativos, a Controladoria pública exerce um papel mais abrangente, atuando como órgão responsável pela coordenação, monitoramento e orientação dos sistemas de controle e gestão (CNM, 2023).

Dessa forma, a Controladoria integra o Controle Interno como parte de seu escopo, mas vai além, articulando informações contábeis, financeiras e operacionais para apoiar a tomada de decisão estratégica, o planejamento e a avaliação de resultados na administração pública (TCU, 2018). Essa sinergia fortalece a capacidade dos entes públicos de prevenir irregularidades, garantir a conformidade legal e aprimorar a alocação de recursos, contribuindo para a construção de uma gestão pública mais transparente, eficiente e socialmente legitimada.

O fortalecimento dos órgãos de Controle Interno municipais ultrapassa demandas técnicas, sendo condicionados por complexas dinâmicas contextuais e institucionais (Azeredo; Santos, 2022). A integração e padronização dos sistemas de Controle Interno não se restringe a uma obrigação legal, mas constitui uma resposta estratégica às complexidades envolvidas na gestão eficaz dos recursos públicos. Esses órgãos garantem a continuidade das políticas públicas, a legalidade dos atos administrativos, a eficácia da gestão orçamentária e o suporte aos órgãos de controle externo (CNM, 2023).

Sob a ótica da Teoria Institucional, especialmente na abordagem de DiMaggio e Powell (1983), organizações inseridas em um mesmo campo, como as Controladorias municipais brasileiras, tendem à homogeneização estrutural e procedimental, impulsionadas por pressões regulatórias, normativas e cognitivas. Esse processo, denominado isomorfismo institucional, manifesta-se em três formas principais: coercitiva, mimética e normativa. O isomorfismo coercitivo decorre de pressões legais, regulatórias ou culturais exercidas por instâncias superiores, como agências governamentais ou a própria sociedade (Patalon; Wyczisk, 2024). O mimético emerge em contextos de incerteza, quando organizações passam a imitar aquelas percebidas como mais legítimas ou bem-sucedidas (Giner *et al.*, 2025). Já o isomorfismo normativo resulta da profissionalização, influenciado por padrões educacionais, associações de classe e socialização técnica, os quais promovem a padronização de comportamentos e práticas organizacionais (Wright; Wilkie, 2024).

No âmbito das Controladorias municipais, tais mecanismos tornam-se evidentes na adoção de práticas e estruturas semelhantes, motivadas por legislações nacionais, recomendações dos tribunais de contas e pela busca por legitimação social e institucional (Silva; Brunozi Júnior, 2024). Estudos como o de Brandão Lopes *et al.* (2020), identificaram evidências de isomorfismo coercitivo e normativo na gestão de Controladorias municipais em Minas Gerais, destacando a força de pressões externas e a conformidade com padrões profissionais.

Apesar desses avanços, ainda persistem lacunas na literatura quanto à compreensão de como tais mecanismos operam em municípios de pequeno e médio porte, especialmente em



regiões com características institucionais e socioeconômicas singulares, como o Triângulo Mineiro. Essa região, marcada por significativa diversidade administrativa, oferece um campo fértil para investigar as dinâmicas institucionais que moldam a estruturação e o funcionamento das Controladorias municipais.

Diante desse cenário, este estudo tem por objetivo analisar como os mecanismos de isomorfismo institucional — coercitivo, mimético e normativo — influenciam as práticas das Controladorias públicas em municípios do Triângulo Mineiro. Por meio de uma abordagem qualitativa, baseada na aplicação de questionários e entrevistas semiestruturadas com servidores e gestores responsáveis pelo Controle Interno, busca-se identificar padrões de homogeneização institucional e compreender as implicações desses mecanismos para a eficácia, legitimidade e capacidade de adaptação das Controladorias.

Ao aprofundar o entendimento dos processos institucionais que moldam a administração pública municipal, esta pesquisa pretende contribuir para o aprimoramento das práticas de Controle Interno e o fortalecimento da governança local, trazendo implicações relevantes para formuladores de políticas e gestores públicos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teoria Institucional e os Limites da Conformidade no Controle Interno Municipal

A intensificação das demandas por transparência, eficiência e *accountability* na administração pública brasileira tem impulsionado a criação e o fortalecimento das Controladorias municipais, que se consolidam como órgãos estratégicos na promoção da integridade e na supervisão da gestão pública (Rigo Santini; Frizon, 2020; Azeredo; Santos, 2022). No entanto, a conformação e o funcionamento dessas unidades não decorrem apenas de decisões técnicas ou exigências legais, mas são fortemente influenciados por pressões institucionais que condicionam suas estruturas, rotinas e direções estratégicas (Matias-Pereira, 2021; De Lima Moreno; Miranda, 2013; DiMaggio; Powell, 1983).

Nesse contexto, a Teoria Institucional, especialmente por meio do conceito de isomorfismo organizacional (DiMaggio; Powell, 1983), oferece uma lente analítica relevante para compreender a tendência à homogeneização organizacional no campo do controle público (Matias-Pereira, 2021). O isomorfismo coercitivo manifesta-se nas exigências legais e normativas oriundas da Constituição Federal, das legislações infraconstitucionais e dos órgãos de controle externo, como Tribunais de Contas, que impõem a criação e estruturação de sistemas de controle interno (Zambenedetti; Angonese, 2020; Azeredo; Santos, 2022).

O isomorfismo normativo, por sua vez, decorre da atuação de conselhos profissionais, da formação técnica dos servidores e da difusão de padrões educacionais e ocupacionais que uniformizam as práticas e competências dos controladores (Cunha *et al.*, 2019; Brandão Lopes *et al.*, 2020). Já o isomorfismo mimético se expressa na replicação de modelos organizacionais adotados por municípios considerados referência, sobretudo em contextos de incerteza institucional ou baixa capacidade técnica (Ramos, 2007; Pina; Avellaneda, 2018; Wright; Wilkie, 2024).

Embora esses mecanismos possam favorecer a conformidade e a legitimação institucional, a literatura alerta para os riscos do desacoplamento institucional (Meyer; Rowan, 1977), quando há distanciamento entre as estruturas formais adotadas e as práticas efetivamente realizadas. Em outras palavras, a adoção de modelos formais nem sempre garante a efetividade das ações de controle, especialmente em municípios com limitações de recursos, fragmentação institucional ou dificuldades de adaptação às realidades locais.

A análise das controladorias à luz da Teoria Institucional permite compreender a tensão entre padronização e especificidade local (DiMaggio; Powell, 1983; De Lima Moreno e Miranda, 2013) De Lima Moreno; Miranda, 2013), bem como entre a função normativa do



controle, centrada na conformidade e prevenção de riscos (Arwinge, 2012; Carneiro, 2020), e sua função estratégica, voltada à geração de valor público e melhoria do desempenho institucional (Ferreira; De Oliveira, 2021; Batac *et al.*, 2008). Tal dualidade reforça o entendimento de que o Controle Interno deve ser interpretado como um espaço de negociação entre demandas externas por legitimidade e capacidades internas para inovação e aprendizado organizacional (Meyer; Rowan, 1977; Matias-Pereira, 2021; Nillos; Libo-on, 2023).

Assim, mais do que simplesmente reproduzir modelos legitimados, as Controladorias municipais devem buscar caminhos de institucionalização que equilibrem conformidade normativa com efetividade prática, reconhecendo os condicionantes locais e explorando o potencial do controle como instrumento de governança pública.

2.3 Isomorfismo na Controladoria Pública Municipal

A Controladoria, ao desempenhar suas funções de forma eficaz, constitui um verdadeiro sinônimo de boa administração, conforme alertado pela Confederação Nacional de Municípios (CNM, 2023). Sua atuação transcende o mero cumprimento legal, incorporando-se ao escopo das políticas públicas através da observância de metas e diretrizes previamente estabelecidas, da comprovação da legalidade dos atos administrativos e da avaliação dos resultados da gestão orçamentária. Além disso, a Controladoria exerce relevante papel no suporte a órgãos de Controle Externo, atuando preventivamente na salvaguarda do patrimônio público e no fortalecimento da transparência e eficiência da administração municipal (CNM, 2023).

Desse modo, a Controladoria sustenta-se em um conjunto de macrofunções que orientam a governança local. Entre essas, destacam-se o planejamento e a implementação de sistemas de informação e monitoramento da gestão pública, apresentados pela Controladoria interna; a ouvidoria, que estabelece canais de interlocução entre a sociedade civil e a administração; a auditoria interna, responsável pela fiscalização de aspectos patrimoniais, operacionais, financeiros e orçamentários; e a corregedoria, incumbida de prevenir e apurar irregularidades na administração municipal. Essas funções, conforme exposto pela CNM, visam resguardar a continuidade e a eficácia do uso dos recursos públicos, protegendo o patrimônio e promovendo a responsabilização dos gestores.

No contexto da administração municipal, a materialização dessas macrofunções traduz-se no cumprimento das metas institucionais, no respaldo normativo das decisões, na avaliação sustentável da execução orçamentária e no fortalecimento institucional por meio da cooperação com os órgãos de Controle Externo. Tal estrutura funcional não apenas assegura a legalidade e eficiência, mas também estimula a cultura de prevenção de riscos, de correção de rumos e de ampliação da *accountability*.

A Controladoria pública municipal, como órgão responsável pelo Controle Interno e pela promoção da transparência na gestão pública, está sujeita a diversas pressões institucionais que influenciam suas práticas e estruturas (TCU, 2018). Nesse sentido, a Teoria Institucional oferece um referencial analítico relevante para compreender como as Controladorias adotam práticas padronizadas em resposta tanto a pressões externas quanto internas, configurando processos de isomorfismo institucional.

Os municípios frequentemente enfrentam desafios estruturais para implementar controles internos eficazes, o que demanda constante adaptação às dinâmicas regulatórias e normativas (Nillos; Libo-on, 2023). Neste contexto, o investimento em treinamento e desenvolvimento profissional emerge como fator determinante para que os sistemas de Controle Interno estejam alinhados aos requisitos institucionais e às metas organizacionais.

O próprio conceito de isomorfismo institucional, conforme delineado por DiMaggi; Powell (1983), remete ao processo pelo qual organizações inseridas em um mesmo campo organizacional tendem a se assemelhar ao longo do tempo. Essa convergência não ocorre



exclusivamente por busca de eficiência, mas sobretudo devido a pressões institucionais que promovem a homogeneização das estruturas e práticas organizacionais. Embora essa padronização possa contribuir para a legitimação e estabilidade das organizações, também acarreta paradoxos que podem comprometer o avanço institucional e a efetividade organizacional.

Um dos principais desdobramentos decorrentes do isomorfismo é o fenômeno do *decoupling* ou desacoplamento, no qual as práticas formais são implementadas de forma simbólica, sem efetiva incorporação às rotinas operacionais (Brandão Lopes *et al.*, 2020). Esse distanciamento entre a forma e a substância pode levar a baixa efetividade, como no caso de Controladorias que formalizam políticas em resposta a exigências externas, mas não as integram ao cotidiano institucional por falta de recursos ou resistência dos servidores. Em consequência, perpetuam-se práticas formais que pouco contribuem para os resultados esperados da gestão pública.

Os mecanismos de isomorfismo contribuem para a padronização das práticas de Controladoria pública, o que, por um lado, fortalece a conformidade e a legitimidade institucional, mas, por outro, pode restringir a capacidade de inovação e limitar adaptações às especificidades e demandas locais. Dessa forma, o isomorfismo institucional na Controladoria pública municipal traduz a complexa tensão entre a busca por conformidade normativa e a necessidade de flexibilidade para enfrentar desafios contextuais, o que reforça a relevância do estudo dessas dinâmicas para aprimorar a governança pública.

Adicionalmente, o foco excessivo em atender exigências formais pode induzir à burocratização das atividades, desviando a atenção dos resultados substantivos. A busca por legitimidade por meio da adoção de padrões consagrados pode restringir iniciativas inovadoras e engessar respostas às demandas específicas dos municípios (Gomes *et al.*, 2013). Essa homogeneização ineficaz evidencia os limites da padronização institucional no setor público, onde a diversidade de realidades locais exige abordagens mais flexíveis e responsivas.

No âmbito das Controladorias municipais, estudos indicam que práticas de Controle Interno são frequentemente adotadas em função de pressões externas, como determinações dos Tribunais de Contas. Entretanto, sua implementação reflete o predomínio do desacoplamento, manifestado por entraves como resistência organizacional, sobrecarga de trabalho e falta de recursos humanos e tecnológicos. Esses obstáculos comprometem a institucionalização efetiva do controle e limitam seu potencial para contribuir com a melhoria da gestão pública.

Portanto, embora o isomorfismo institucional possa contribuir para a consolidação de procedimentos padronizados e fomentar a responsabilização administrativa (Villadsen, 2013), seus efeitos não são unívocos. Quando levado ao extremo, tende a inibir a inovação e a dificultar a adaptação das organizações às suas realidades particulares (Pina; Avellaneda, 2018). Assim, torna-se necessário buscar um ponto de equilíbrio entre a conformidade normativa e a capacidade de resposta local, permitindo que as Controladorias públicas desenvolvam soluções que atendam às exigências institucionais sem perder de vista as especificidades e os desafios de cada contexto municipal. Esse equilíbrio é fundamental para o fortalecimento de uma governança pública mais legítima, eficaz e sensível às demandas da sociedade (Dos Santos & De Oliveira Gonçalves, 2024).

3 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Este estudo adota uma abordagem qualitativa e exploratória, adequada para compreender fenômenos complexos em contextos específicos (Cintra; Haslam; Sauerbonn, 2022). A pesquisa qualitativa permite uma análise aprofundada das práticas e percepções dos profissionais envolvidos nas Controladorias públicas municipais, buscando identificar evidências dos mecanismos de isomorfismo institucional (Godoy, 1995).



A pesquisa foi conduzida na região do Triângulo Mineiro, localizada no estado de Minas Gerais, Brasil. O Triângulo Mineiro, caracterizado por sua diversidade socioeconômica e administrativa, oferece um campo fértil para investigar as diferentes práticas de Controle Interno em contextos municipais heterogêneos, o que dificilmente poderia ser capturado por abordagens quantitativas ou análises mais generalistas (Alves *et al.*, 2024). Esta região é composta por 35 municípios, dos quais 11 se dispuseram a responder. A unidade de análise do estudo são as Controladorias públicas municipais, órgãos responsáveis pelo Controle Interno e pela promoção da transparência na gestão pública.

A coleta de dados foi realizada por meio de duas técnicas principais: questionários e entrevistas semiestruturadas. Os questionários foram enviados aos *e-mails* institucional das Controladorias, com o intuito de reunir informações sobre as práticas adotadas e as percepções dos respondentes em relação à gestão pública local. Já as entrevistas semiestruturadas foram conduzidas com controladores municipais, permitindo uma exploração mais aprofundada das experiências e perspectivas dos participantes. A escolha por esse tipo de entrevista deve-se à sua flexibilidade, que possibilita ao entrevistador adaptar as perguntas conforme o andamento da conversa, favorecendo uma compreensão mais ampla e detalhada dos fenômenos investigados (Tucker, 2021). O instrumento de pesquisa foi adaptado do estudo de Boff, Beuren e Guerreiro (2008), que investigaram o processo de institucionalização das práticas da Controladoria em empresas de Santa Catarina. A adaptação para o setor público municipal visa identificar as rotinas, funções e o desenvolvimento da Controladoria, além de apontar os responsáveis por esse órgão nas prefeituras.

As questões do questionário e para o roteiro das entrevistas foram organizadas em seis categorias de análise, conforme sintetizado no Quadro 1, e permitiram uma compreensão abrangente das práticas e dinâmicas institucionais das Controladorias.

Quadro 1 – Instrumento de Pesquisa

Questão	Categorias de Análise	Tópicos abordados
1	Rotinas da Controladoria	Gestão de servidores, controle de gastos, gerir conflitos
	Funções da Controladoria	Relatórios Contábeis, Auditoria, Ouvidoria, Corregedoria, planejamento Orçamentário, gerir Controle Interno, subsidiar Controle Externo
3	Como são praticados	Exigência legal, Aprimoramento interno
4	Cultura Organizacional	Gestão de conflitos, cultura do servidor
5	Responsabilidade	Divisão de responsabilidades, centralização
6	Perfil do Controlador e da Controladoria	Lei de instituição da Controladoria no Município, autonomia do setor, nomeação do controlador, função, formação, tempo de serviço público.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

A análise do funcionamento das Controladorias municipais foi organizada em seis dimensões foi baseada em Boff, Beuren e Guerreiro (2008). A primeira refere-se às rotinas operacionais, como a gestão de servidores, o controle de gastos e a mediação de conflitos, destacando o papel da Controladoria como apoio à administração. A segunda dimensão aborda as funções desempenhadas, incluindo auditoria interna, elaboração de relatórios, ouvidoria, corregedoria e planejamento, revelando o caráter multifuncional do órgão.

A terceira dimensão explora os motivadores das práticas, que envolvem tanto exigências legais quanto iniciativas internas de melhoria da gestão, alinhando-se aos pressupostos da Teoria Institucional. A quarta trata da cultura organizacional, ressaltando conflitos com a lógica político-administrativa e resistências à valorização do controle.



A quinta dimensão examina a responsabilidade pelas atividades de controle, evidenciando diferentes arranjos institucionais entre os municípios, desde estruturas centralizadas até modelos mais compartilhados. Por fim, a sexta dimensão analisa o perfil institucional da Controladoria e de seus dirigentes, considerando aspectos legais, autonomia, formação e experiência dos controladores.

Essas dimensões permitem uma compreensão abrangente dos fatores que influenciam a efetividade e a institucionalização do controle interno nos contextos municipais.

Durante todas as etapas da pesquisa, foram observados rigorosos procedimentos éticos, de acordo com as diretrizes estabelecidas para estudos com seres humanos. Todos os participantes foram previamente informados sobre os objetivos da pesquisa, os procedimentos envolvidos e os possíveis riscos. Além disso, foram assegurados a confidencialidade e o anonimato dos respondentes, garantindo-se o sigilo de suas identidades e o uso exclusivo das informações coletadas para fins acadêmicos. Essas medidas visaram resguardar os direitos, a integridade e a privacidade dos participantes ao longo de todo o processo investigativo. O montante dos participantes que preencheram o questionário foi de 11 municípios.

Os dados coletados foram submetidos à análise de conteúdo, conforme os procedimentos propostos por Bardin (2011). Esta técnica permitiu identificar categorias e padrões relacionados aos tipos de isomorfismo institucional presentes nas práticas das Controladorias municipais (Mendes; Miskulin, 2017). A análise de conteúdo é uma metodologia amplamente utilizada nas ciências sociais para estudar conteúdos em comunicação e textos, partindo de uma perspectiva qualitativa que busca compreender as representações sociais a partir de um exame dos elementos constitutivos do discurso.

Esta metodologia possibilitou uma compreensão aprofundada das influências institucionais nas práticas das Controladorias públicas municipais, evidenciando a presença dos mecanismos de isomorfismo institucional e suas implicações para a gestão pública local. Os municípios investigados, de porte médio e médio-pequeno, apresentam realidades distintas que refletem a heterogeneidade característica da administração pública municipal brasileira. As entrevistas seguiram as mesmas questões do questionário, mas com a liberdade de os entrevistados relatarem suas experiências sobre a Controladoria nos municípios, abordando as categorias de análise: rotinas, funções desempenhadas, cultura organizacional, perfil do órgão e dos servidores. Para tratar as respostas discursivas obtidas, foi utilizada a técnica de categorização, a partir da Técnica de Análise de Conteúdo (Bardin, 1997).

3.1 Análise de Dados

A análise dos dados qualitativos, provenientes de entrevistas semiestruturadas e questionários recebidos por 11 municípios do Triângulo Mineiro, foi conduzida por meio da técnica de Análise de Conteúdo, conforme os procedimentos sistematizados por Bardin (2011). Essa abordagem permitiu identificar padrões, significados e sentidos atribuídos pelos sujeitos às práticas de controle interno, revelando como os mecanismos de isomorfismo institucional — coercitivo, mimético e normativo — moldam a atuação das controladorias municipais.

Inicialmente, procedeu-se à transcrição integral das entrevistas e à organização das respostas dos questionários em formato textual, assegurando a preservação do anonimato dos participantes e das instituições. Em seguida, realizou-se uma leitura flutuante dos materiais para familiarização com o conteúdo e identificação preliminar dos temas recorrentes. Posteriormente, delimitaram-se as unidades de registro, por meio da identificação de fragmentos textuais representativos de ideias ou expressões vinculadas às pressões institucionais e práticas de Controle Interno, as quais foram codificadas com base em conceitos emergentes.



O processo de codificação revelou códigos iniciais, como “pressão normativa”, “adoção formal de práticas” e “desafios de inovação”, os quais foram agrupados, deram origem a três categorias analíticas centrais: (1) Pressões Institucionais e Isomorfismo Coercitivo, abrangendo normas, legislações e órgãos externos que impõem conformidade; (2) Processos de Mimetismo Organizacional, que refletem a reprodução de práticas entre municípios como estratégia para legitimação e redução de incertezas; e (3) Normatização Profissional e Isomorfismo Normativo, destacando o papel das formações e associações profissionais na homogeneização das práticas de Controle Interno.

Além dessas, emergiu uma categoria transversal: o *Decouplin*, representando a dissociação entre práticas formalmente adotadas e sua efetiva implementação, o que reforça a tensão entre conformidade institucional e efetividade gerencial.

Para garantir a confiabilidade dos resultados, o processo de codificação foi submetido a revisões e discussões entre os pesquisadores, assegurando a coerência e a validade interpretativa dos dados. Assim, a Análise de Conteúdo revelou as dinâmicas institucionais que permeiam a atuação das Controladorias municipais, evidenciando tanto a adoção de práticas legitimadas quanto os desafios para a inovação e adaptação local.

Os dados quantitativos provenientes dos questionários reforçam essa dinâmica. As rotinas das Controladorias municipais apontam para uma cultura interna centrada no zelo pela atividade pública e na promoção de boas práticas de gestão. Destaca-se o monitoramento contínuo, a integração dos servidores, a promoção de comportamentos éticos e a redução de conflitos de interesse, com índices de adoção entre 80% e 100% para essas práticas. No que concerne às funções, houve unanimidade na atuação em atividades típicas do Controle Interno, como elaboração de relatórios, promoção da transparência, planejamento e execução da integridade, além do acompanhamento orçamentário, refletindo o papel central da Controladoria na melhoria dos processos administrativos. Tais práticas, embora relevantes, também refletem a homogeneização esperada em ambientes institucionalmente pressionados.

Quanto à estrutura, 90% dos municípios contam com legislação específica que institui a Controladoria e assegura relativa autonomia em relação a outros órgãos municipais. Observou-se que o cargo de controlador é, em todos os casos, comissionado por livre nomeação do prefeito, ainda que 80% dos ocupantes sejam servidores efetivos, destacando a valorização da experiência e qualificação técnica. A formação predominante dos controladores investigados concentra-se nas áreas de Direito (50%), Ciências Contábeis (40%) e Administração (10%), corroborando a literatura que enfatiza a necessidade de competências especializadas para o manejo das informações econômico-financeiras (Oro, Beuren; Carpes, 2014).

As entrevistas com os controladores, que são servidores efetivos, denominados neste estudo por E1, E2 e E3, foram utilizadas para aprofundar a análise da pesquisa.

4 Análise e Discussão dos Resultados

Neste tópico apresenta-se a análise e discussão dos resultados conforme dados coletados nos questionários e entrevistas. Na primeira etapa, a pesquisa analisou, em formato descritivo, a atuação das controladorias municipais no Triângulo Mineiro, com base em dados coletados por meio de questionários estruturados. Conforme detalhado na metodologia, o instrumento foi elaborado considerando as rotinas da Controladoria dos Municípios, suas funções institucionais, a cultura organizacional e o perfil do órgão e de seus dirigentes. Os controladores indicaram, para cada item, se as práticas estavam sendo implementadas.

Os resultados revelam que 90% dos municípios pesquisados adotam práticas como controle de gastos, incentivo à inovação e identificação de erros. Além disso, 100% afirmam observar boas práticas em outras esferas públicas e exigem posturas éticas e adequadas dos servidores. A literatura destaca que a estruturação de sistemas de controle interno é influenciada



não apenas por exigências legais, mas também por pressões institucionais, como o isomorfismo coercitivo, mimético e normativo (DiMaggio; Powell, 1983; Matias-Pereira, 2021; Patalon; Wyczisk, 2024).

Quanto às funções institucionais, destaca-se que 100% das controladorias investigadas promovem a transparência, acompanham a execução orçamentária e verificam a veracidade das informações. Foram indicadas funções como auditoria (90%), análise de desempenho (90%) e suporte ao planejamento estratégico (90%) também são amplamente exercidas. Em contrapartida, apenas 10% dos controladores municipais participam diretamente da elaboração do orçamento público e da coordenação do planejamento.

Os resultados obtidos revelam alta adesão a práticas fundamentais de controle e transparência, como o acompanhamento de gastos e a promoção da integridade, o que pode indicar a influência dessas pressões institucionais na padronização das rotinas de controle (Silva; Brunozi Júnior, 2024; Brandão Lopes *et al.*, 2020). Ainda assim, persistem lacunas na atuação estratégica das controladorias, como a baixa participação na elaboração do orçamento público, evidenciando o fenômeno do desacoplamento institucional, no qual estruturas formais não são plenamente traduzidas em práticas efetivas (Meyer; Rowan, 1977; Gomes *et al.*, 2013).

Em relação à cultura organizacional, 80% dos respondentes reconhecem que há influência mútua entre a cultura da instituição e dos servidores. Entretanto, apenas 20% percebem conflitos de cultura entre servidores e instituição, sugerindo uma integração institucional predominante.

Quanto ao perfil da controladoria, 90% das prefeituras pesquisadas possuem lei específica para a instituição do órgão e garantem sua autonomia. Todos os cargos de controlador são de livre nomeação pelo prefeito, mas 80% são ocupados por servidores efetivos. A formação dos controladores é majoritariamente em Direito (50%) e Ciências Contábeis (40%).

Os resultados evidenciam que as controladorias desempenham funções essenciais como auditoria, promoção da transparência, controle interno e suporte à gestão orçamentária, com altos índices de adesão às práticas de controle de gastos, análise de desempenho e prestação de contas. Observa-se, ainda, uma forte preocupação com aspectos éticos e comportamento institucional e profissionalização das atividades de controle, embora ainda haja fragilidades no que diz respeito à estruturação técnica e autonomia funcional plena das controladorias. Tais achados reforçam o argumento de que, embora a conformidade formal esteja presente, a efetividade do controle ainda depende da capacidade de adaptação às condições locais e da superação de barreiras organizacionais e culturais (Nillos; Libo-on, 2023; Dos Santos; De Oliveira Gonçalves, 2024).

Considerando as entrevistas realizadas, envolvendo as mesmas categorias do questionário, o próximo tópico apresenta-se os resultados aprofundando e explorando os dados.

4.1 Rotinas, Práticas e Funções da Controladoria Municipal

Os entrevistados relataram os procedimentos internos da Controladoria Municipal. O E3 enfatizou os esforços adotados para regulamentar procedimentos internos e instituir manuais e instruções normativas, enquanto E2 apontou a fragilidade na comunicação institucional e o desconhecimento da população e dos servidores quanto às funções da Ouvidoria. E1 destacou o redirecionamento estratégico da Controladoria para abranger todos os eixos constitucionais de fiscalização, reforçando o papel central do órgão:

E1: “Nesse momento, houve uma mudança de foco da Controladoria no Município, que passou a aprimorar os processos englobando todos os eixos constitucionais de fiscalização.”



Em consonância, entrevistado E3 enfatiza o esforço empreendido para regulamentar procedimentos internos, destacando a prioridade dada à elaboração de instruções normativas e manuais que antes inexistiam, como parte do processo de estruturação e padronização das atividades da Controladoria:

E3: “Outra coisa que assim tem tomado muito tempo desde que eu entrei aqui com o prefeito que me pediu para dar prioridade, foi questão de regulamentar. Então assim, instruções normativas dos departamentos e isso é uma das coisas que eu mais tenho feito, tentando regulamentar muita coisa que às vezes não tinha é mesmo assim como um manual...”

Ainda no eixo das pressões institucionais, os relatos indicam que a atuação das controladorias é fortemente condicionada por demandas de órgãos de controle externo, orientações normativas e prazos legais, representando manifestações clássicas do isomorfismo coercitivo (DiMaggio & Powell, 1983). Ao mesmo tempo, são reproduzidas práticas de outros municípios — nem sempre compatíveis com o contexto local, em busca de legitimidade organizacional, evidenciando isomorfismo mimético. O papel da formação técnica, das normativas e das associações de classe também é ressaltado como vetor do isomorfismo normativo.

O entrevistado E1 destaca como pressões externas (por exemplo, demandas da ouvidoria, dos órgãos de controle, e exigências constitucionais) impõem obrigações e prazos, exigindo conformidade com normas e expectativas institucionais, evidência direta de isomorfismo coercitivo (DiMaggio & Powell, 1983). Ele também menciona a influência de orientações do Tribunal de Contas, como decisões normativas e encontros técnicos, o que também caracteriza pressões normativas oriundas de instituições profissionais e órgãos reguladores.

Para além das dificuldades de natureza cultural que não se restringe a função da Controladoria, mas de todo agente público, os entrevistados também destacaram desafios estruturais que impactam diretamente a consolidação das práticas de Controle Interno. Entre eles, sobressaem a escassez de pessoal qualificado e a ausência de uma normatização federal específica, fatores que comprometem a uniformidade e a eficácia das ações das Controladorias nos municípios. Nesse contexto, a entrevistada E2 enfatizou a necessidade de apoio gerencial para superar resistências:

E2: “Sim, ainda tem resistência. Já melhorou, mas ainda temos bastante dificuldade. Entender que as nossas recomendações não são para mostrar que tem alguma coisa errada, mas que o serviço seja melhorado.”

A estruturação atual das controladorias municipais tem avançado no sentido de incorporar macrofunções integradas, como Auditoria Geral, Transparência, Integridade e Ouvidoria, visando à excelência na auditoria interna e na gestão de riscos. No entanto, os entrevistados destacam que a sobreposição de funções, a escassez de pessoal e o desafio de fiscalizar todos os eixos constitucionais constituem entraves significativos para a consolidação institucional dessas unidades. Essas dificuldades comprometem a autonomia operacional das controladorias e podem refletir os efeitos padronizadores do isomorfismo normativo, que tende a desconsiderar as especificidades contextuais dos municípios, sobretudo os de menor porte.

Ademais, observa-se a valorização de uma formação multidisciplinar e da experiência técnica dos servidores como elementos essenciais para garantir a eficiência e a profissionalização da Controladoria. A qualificação da equipe é apontada como fator decisivo para o desempenho institucional do órgão. Conforme relato do entrevistado E1, o município priorizou a nomeação de servidores efetivos com formações diversas — como engenharia, contabilidade, direito e administração — com o objetivo de compor uma equipe técnica



experiente e multidisciplinar, capaz de lidar com a complexidade das funções de controle interno e promover maior integração entre as áreas fiscalizadas.

Os entrevistados E1, E2 e E3, todos servidores efetivos, ressaltam a relevância da experiência profissional e da formação técnica adequada como fatores determinantes para o desempenho qualificado das funções da Controladoria. Seus relatos evidenciam que a valorização de perfis técnicos contribui não apenas para a profissionalização do órgão, mas também para o fortalecimento do seu processo de institucionalização, ao consolidar práticas orientadas por critérios de competência, estabilidade e legitimidade administrativa.

Portanto, a análise de conteúdo evidenciou que, embora as influências institucionais promovam uma uniformização expressiva nas práticas das controladorias municipais, é imprescindível considerar as especificidades do contexto local para que essas práticas sejam, de fato, adequadas e eficazes diante das demandas particulares de cada município. Assim, ainda que o isomorfismo institucional — nas suas formas coercitiva, mimética e normativa — configure um padrão recorrente, a efetividade do controle interno permanece condicionada à capacidade dos órgãos locais de realizar adaptações e introduzir inovações que dialoguem com suas realidades regionais e organizacionais. Superar a mera conformidade formal implica reconhecer que a institucionalização efetiva do controle público requer sensibilidade às singularidades e flexibilidade na aplicação das diretrizes normativas.

4.2 Isomorfismo Institucional das Controladorias Municipais

A análise empírica realizada com os 11 municípios do Triângulo Mineiro evidenciou a forte incidência dos mecanismos de isomorfismo institucional nas práticas das Controladorias Públicas municipais. A partir da aplicação de entrevistas semiestruturadas e questionários com os responsáveis pelos órgãos de controle interno, foram identificadas evidências claras de isomorfismo coercitivo, mimético e normativo, conforme o referencial teórico de DiMaggio e Powell (1983), resultando em significativa padronização das estruturas e procedimentos adotados.

Destaca-se, em primeiro plano, a manifestação predominante do isomorfismo coercitivo, impulsionado por legislações federais e estaduais, bem como pelas determinações dos Tribunais de Contas, em especial a Decisão Normativa nº 02/2016 do TCE-MG. Tais normativos induzem os municípios à adoção de modelos uniformes, voltados prioritariamente à conformidade normativa e à mitigação de riscos institucionais, ainda que em detrimento das capacidades e especificidades locais, corroborando os achados de Zambenedetti; Angonese (2020) e Azeredo; Santos (2022). Os relatos dos entrevistados indicam que grande parte das ações das controladorias está condicionada ao cumprimento de normas e prazos impostos por instâncias superiores.

E1: “O dimensionamento do trabalho talvez seja o maior desafio nosso hoje, porque nós temos todos os eixos constitucionais de fiscalização (...), e as demandas da ouvidoria e dos próprios órgãos de controle exigem muito de nós.”

A análise quantitativa reforça essas evidências: 90% dos municípios possuem legislação específica instituindo a Controladoria. Práticas como promoção da transparência, estímulo a comportamentos éticos e elaboração de relatórios são adotadas por até 100% dos respondentes. No entanto, há limitações na atuação estratégica: apenas 10% das controladorias participam da elaboração do orçamento, embora 70% apoiem o planejamento.

Nos municípios de menor porte, em especial, observou-se a ocorrência de isomorfismo mimético, em que os gestores replicam modelos de sucesso de outras administrações como forma de buscar legitimidade simbólica. Este tipo de isomorfismo foi identificado na adoção de



práticas e estruturas de outros municípios, especialmente em contextos de incerteza sobre as melhores formas de atuação. A prática de “olhar como outros fazem” e aplicar procedimentos similares, ainda que sem adaptação contextual, é amplamente relatada, e todos os municípios respondentes afirmaram realizar consultas sobre as práticas de outras esferas de governo (municipal, estadual ou federal) para decidir se adotam procedimentos similares.

Tal comportamento, embora compreensível em contextos marcados por incerteza e escassez de recursos, pode gerar descompassos estruturais e ineficiência, sobretudo quando a adoção de procedimentos não considera as peculiaridades locais. Essa constatação empírica está alinhada com os argumentos de Ramos (2007) e Pina e Avellaneda (2018) quanto aos riscos do mimetismo institucional como mecanismo adaptativo. Porém, essa replicação de modelos reforça a busca por legitimidade institucional, mas pode gerar o chamado *decoupling*, quando há distanciamento entre adoção formal e implementação real.

O isomorfismo normativo também se manifesta de forma significativa nas Controladorias municipais, especialmente por meio da influência da formação educacional e da profissionalização dos servidores. Os dados revelam que 80% dos controladores são servidores efetivos, com formação concentrada em Direito (50%), Ciências Contábeis (40%) e Administração (10%), o que evidencia a valorização de perfis técnicos alinhados a padrões estabelecidos por cursos superiores, conselhos profissionais e orientações normativas. Essa conformidade técnica, embora contribua para a legitimidade institucional, pode comprometer a flexibilidade organizacional e dificultar a adoção de práticas inovadoras e adaptadas às particularidades locais (Batac *et al.*, 2008; Nillos & Libo-on, 2023). Os esforços relatados por E3 para regulamentar procedimentos internos por meio de manuais e instruções normativas ilustram a busca por padronização técnica, típica do isomorfismo normativo, que tende a consolidar rotinas formais em detrimento da adaptação contextual.

Contudo, esse processo de padronização técnica nem sempre se traduz em efetividade. Em vários municípios, identificou-se o fenômeno do *decoupling*, com práticas formalmente adotadas, mas pouco incorporadas à rotina institucional. Foram citados manuais e sistemas que existem apenas no papel, o que sinaliza uma institucionalização de baixa densidade e orientada predominantemente à conformidade simbólica. A existência desse distanciamento entre a conformidade simbólica e a efetividade prática confirma os apontamentos de Villadsen (2013) e reforça a necessidade de se avançar para uma institucionalização mais substancial e funcional.

Além das pressões externas, os dados qualitativos revelam desafios internos estruturais e culturais. A escassez de pessoal qualificado e a resistência de alguns setores da administração comprometem a consolidação institucional das controladorias. O apoio gerencial e a comunicação interna aparecem como fatores-chave para reduzir resistências e ampliar o conhecimento sobre o papel estratégico da controladoria, especialmente no que tange à Ouvidoria e à promoção da integridade.

E2: “Mais de 50% dos servidores ainda não conhecem a Ouvidoria, mesmo com a função bem definida.”

Por fim, os resultados evidenciam uma tensão entre a busca por legitimidade institucional e a necessidade de inovação e adaptação às especificidades locais. A reprodução de modelos institucionalmente legitimados pode reforçar a conformidade formal, mas não assegura, por si só, a efetividade do controle interno. Nesse contexto, o desacoplamento institucional emerge como um dos principais entraves à consolidação de uma cultura de controle mais estratégica, integrada e voltada à promoção da governança pública. Assim, o fortalecimento das controladorias municipais exige políticas públicas que equilibrem normatização e flexibilidade, promovendo soluções ajustadas aos contextos organizacionais e regionais (DiMaggio; Powell, 1983, Meyer; Rowan, 1977). Valorizar a capacidade local de



resposta e adaptação às exigências legais é fundamental para consolidar práticas de controle interno eficazes, legítimas e sustentáveis.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo evidenciou que as Controladorias Públicas Municipais do Triângulo Mineiro operam em um campo organizacional fortemente moldado por mecanismos de isomorfismo institucional, coercitivo, mimético e normativo, conforme delineado por DiMaggio e Powell (1983). Embora tais mecanismos contribuam para a legitimação e conformidade institucional, também induzem à homogeneização das estruturas e práticas, o que pode restringir a flexibilidade necessária para que essas unidades se adaptem de forma eficaz às realidades locais.

O isomorfismo coercitivo manifesta-se por meio de pressões legais e regulatórias, como as exigências dos Tribunais de Contas e as determinações de legislações federais, que impõem padrões normativos às Controladorias, levando os municípios a adotarem práticas semelhantes para garantir conformidade. Já o isomorfismo mimético ocorre especialmente em contextos de incerteza ou escassez de recursos, nos quais as Controladorias tendem a replicar modelos de municípios considerados referência em gestão pública, com o intuito de alcançar legitimidade e uma percepção de eficácia. Por sua vez, o isomorfismo normativo decorre da formação profissional dos servidores e da influência de associações e conselhos da área, fatores que contribuem para a adoção de procedimentos e estruturas padronizadas entre os entes municipais. Em conjunto, esses mecanismos revelam como pressões institucionais moldam o funcionamento das Controladorias públicas, muitas vezes limitando sua capacidade de responder de forma contextualizada às demandas locais.

Entre as principais contribuições do estudo, destaca-se a identificação empírica da padronização das práticas de controle interno nos municípios analisados, mesmo diante de diferentes contextos organizacionais. A pesquisa revelou a predominância da conformidade formal, muitas vezes dissociada da efetividade prática, evidenciando o fenômeno do *decoupling* institucional (Meyer; Rowan, 1977). Essa dissociação compromete o desempenho das controladorias enquanto instrumentos estratégicos de governança e fiscalização.

Diante desses achados, o estudo aponta para a necessidade de políticas públicas voltadas à qualificação contínua dos servidores, com enfoque em competências alinhadas às especificidades locais. Reforça-se também a importância de fortalecer a autonomia institucional das controladorias, permitindo que estas atuem com maior margem de adaptação e inovação, sem comprometer os requisitos legais. A promoção de uma cultura organizacional voltada à aprendizagem, à articulação intersetorial e à avaliação contínua pode contribuir significativamente para elevar a eficácia das práticas de controle interno nos municípios.

A pesquisa evidencia que municípios com diferentes capacidades institucionais não devem ser tratados de forma homogênea, havendo a necessidade de legislação nacional que determine padrões mínimos para o órgão, com autonomia normativa, quadro de pessoal e carreira específica. Isso reforça a necessidade de políticas públicas que considerem o nível de maturidade institucional de cada ente federativo, propondo soluções adaptadas e escalonadas.

O estudo reforça e amplia o uso da Teoria Institucional no campo do controle interno no setor público, evidenciando como os mecanismos de isomorfismo institucional atuam em contextos municipais. Essa aplicação ainda é relativamente incipiente no Brasil, especialmente em municípios de pequeno e médio porte. A pesquisa contribui ao mostrar como a teoria explica a padronização de estruturas e práticas em municípios com diferentes níveis de capacidade institucional.

Como agenda de pesquisas futuras, propõe-se ampliar a amostra para distintas regiões do Brasil, investigando os mecanismos isomórficos em diferentes contextos; analisar os efeitos do desacoplamento institucional nos resultados do controle; examinar, com abordagens



quantitativas ou mistas, o impacto da formação dos controladores na efetividade do controle interno; e explorar o papel das redes intermunicipais e comunidades de prática na difusão de modelos de Controladoria.

REFERÊNCIAS

ALVES, L.; CUSTÓDIO DA SILVA JÚNIOR, A.; PEREIRA DA SILVA, F.; ARLINDO SILVA, E. As instituições Públicas como Fomentadoras da Cultura do Empreendedorismo e da Inovação no Triângulo Mineiro. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**, [S. l.], v. 9, n. 02, p. 167–184, 2024. DOI: 10.29327/237867.9.2-8. <https://doi.org/10.29327/237867.9.2-8>

ARWINGE, O.. **Internal control: A study of concept and themes**. Springer Science ; Business Media, 2012.

AZEREDO, Á.L. F. P. de; SANTOS, M. H. P. dos. Gestão do Controle Interno na Prefeitura Municipal de Petrolina / Internal Control Management in the Municipal City Hall of Petrolina. **ID on line. Revista de psicologia**, [S. l.], v. 16, n. 63, p. 458–473, 2022. <https://doi.org/10.14295/idonline.v16i63.3595>

BARDIN, L.. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BATAC, J.; CARASSUS, D.; MAUREL, C.. Evolution de la norme du contrôle interne dans le contexte public local. **Finance Contrôle Stratégie**, v. 12, n. 1, p. 155-180, 2009. <https://univ-pau.hal.science/hal-02431109v1>

BOFF, Marines Lucia; BEUREN, Ilse Maria; GUERREIRO, Reinaldo. Institucionalização de hábitos e rotinas da controladoria em empresas do estado de Santa Catarina. **Organizações & Sociedade**, v. 15, p. 153-174, 2008. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302008000300008>

BRANDÃO LOPES, G., LOPES VALAARES, J., ROCHA DE AZEVEDO, R., BRUNOZI JÚNIOR, A. C. Evidências de isomorfismo e decouplin na gestão de Controladorias municipais do estado de Minas Gerais. **Advances in Scientific ; Applied Accounting**, v. 13, n. 2, 2020. <https://doi.org/10.14392/ASAA.2020130205>

BRASIL. **Tribunal de Contas da União (TCU)**. Manual de Controle Interno para Órgãos e Entidades do Governo Federal. Brasília, 2018. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/>. Acesso em 12 jun. 2024.

Carneiro, R.. Transparência na Gestão Pública do Brasil Contemporâneo: avanços institucionais e desafios administrativos. **Revista De Gestión Pública**, v. 3, n. 1, 47–71, 2020 <https://doi.org/10.22370/rgp.2014.3.1.2293>

CAVALCANTE, P.. Public management reforms in Brazil: innovations, paralysis, and setbacks in the last 25 years. In: **Handbook of Public Administration Reform**. Edward Elgar Publishing, 2023. p. 373-389. <https://doi.org/10.4337/9781800376748.00024>

CINTRA, Y. C.; HASLAM, J.; SAUERBRONN, F. F. Developing appreciation of emancipatory accounting through empirical research: issues of method. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 26, n. Spplementary Issue, p. 1-12, 2022. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac202210009.en>

CNM, Comissão Nacional de Municípios, 2023. **O sistema de Controle Interno nos municípios**. Disponível em: <https://www.cnm.org.br> ISBN 978-65-88521-79-3. Acesso em 12 jun. 2024.

DA CUNHA, T.M.; DOS SANTOS, A.M.; SOBRINHO, S.L.. Evidências de isomorfismo nas competências dos controllers das Instituições de Ensino Superior públicas de Pernambuco. **Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas**, p. 145-161, 2019. <https://doi.org/10.22481/ccsa.v16i28.5837>



DE LIMA MORENO, G.C.; MIRANDA, L.C.. Avaliação dos Órgãos de Controle Interno nos Poderes Municipais Brasileiros: análise a partir dos regulamentos legais. **Revista Gestão ; Políticas Públicas**, v. 3, n. 2, p. 345-367, 2013. <https://doi.org/10.11606/issn.2237-1095.v3p345-367>

DE MIRANDA GUEDES, R.; MOURA, M. A.; JARDIM, J.M.. A lei de acesso à informação pública: dimensões político-informacionais. **Tendências da pesquisa brasileira em ciência da informação**, v. 5, n. 1, 2012.

DOS SANTOS, J.S.; DE OLIVEIRA GONÇALVES, A.. Contribuições do controle interno para a governança pública: um estudo da percepção dos auditores internos das instituições federais de ensino. **REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL-Universidade Federal do Rio Grande do Norte-ISSN 2176-9036**, v. 16, n. 2, p. 286-305, 2024.

DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W.. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American sociological review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 45, n. 2, p. 74–89, 2005. <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/37123>

FERREIRA, M.A.; DE OLIVEIRA, D.R.. Planejamento e Controle Interno no setor público: uma relação orientada para resultados. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 4, p. 36020-36035, 2021. <https://doi.org/10.34117/bjdv7n4-186>

GINER, B., MERELLO, P., NAKAMURA, M., PARDO, F..The role of institutional isomorphism in explaining the voluntary IFRS adoption: El papel del isomorfismo institucional para explicar la adopción voluntaria de las NIIF. **Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review**, v. 28, n. 1, p. 18-31, 2025. <https://doi.org/10.6018/rcsar.508231>

GODOY, A.S.. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, v. 35, p. 20-29, 1995.

GOMES, A. D. O., PETER, M. D. G. A., MACHADO, M. V. V., OLIVEIRA, T. E. A institucionalização da Controladoria no âmbito do Poder Executivo Municipal no Estado do Ceará. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 16, n. 1, 2013.

MATIAS-PEREIRA, J.. Institutional Theory applied to accounting: Evolution and perspectives. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 10, p. 96651-96699, 2021. <https://doi.org/10.34117/bjdv7n10-127>

MENDES, R.M.; MISKULIN, R.G.S.. A análise de conteúdo como uma metodologia. **Cadernos de pesquisa**, v. 47, n. 165, p. 1044-1066, 2017. <https://doi.org/10.1590/198053143988>.

NCGOBO, P.; MALEFANE, S.R.. Internal controls, governance and audit outcomes-case of a South African municipality. **African Journal of Public Affairs**, v. 9, n. 5, p. 74-89, 2017. <https://hdl.handle.net/10520/EJC-6a089de96>

PATALON, M.; WYCZISK, A.. Mapping Digital Transformation of Municipalities through the Lens of Institutional Isomorphism. **International Journal on Social and Education Sciences**, v. 6, n. 4, p. 600-635, 2024. <https://www.ijonses.net/index.php/ijonses>

PEREIRA DE AZEREDO, Á.L.F.; PEREIRA DOS SANTOS, M.H.. Gestão do Controle Interno na Prefeitura Municipal de Petrolina. **Id on Line. Revista de Psicologia**, v. 16, n. 63, 2022. <https://doi.org/10.14295/idonline.v16i63.3595>

PIÑA, G.; AVELLANEDA, C.N.. Municipal isomorphism: Testing the effects of vertical and horizontal collaboration. **Public Management Review**, v. 20, n. 4, p. 445-468, 2018. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1412116>

RAMOS, M.Á.S.. Tendencia hacia el isomorfismo en la administración pública municipal del Estado de México. **Espacios públicos**, v. 10, n. 20, p. 107-161, 2007.



RIGO SANTIN, J.; FRIZON, L.. Administração Consensual, Accountability e transparência na administração pública brasileira. **Direito da Cidade**, v. 12, n. 2, 2020.

SILVA, S. J. C. da; BRUNOZI JÚNIOR, A. C.. Compliance and mimetic isomorphism of the anti-corruption law in brazilian states. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 29, p. e90353, 2024. <https://doi.org/10.12660/cgpc.v29.90353.85203>

TUCKER, B.P.. Methodological Insights Jumping through hoops: publishing interview-based mAnagement accounting research. **Accounting, Auditing ; Accountability Journal**, v. 34, n. 1, p. 223-241, 2021. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-08-2020-4737>

VILLADSEN, A.R.. Similarity or difference? The relation between structure and strategy isomorphism in public organizations. **British Journal of Management**, v. 24, p. S62-S75, 2013. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12029>

WRIGHT, C.E.F; WILKIE, B.. Small worlds: Institutional isomorphism and Australia's corporate elite, 1910–2018. **Business History**, p. 1-24, 2024. <https://doi.org/10.1080/00076791.2024.2325608>

ZAMBENEDETTI, L.; ANGONESE, R.. O processo orçamentário de uma instituição pública federal de ensino sob a ótica do isomorfismo. **Administração Pública e Gestão Social**, 2020. <https://doi.org/10.21118/apgs.v12i2.5568>