

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO

FECAP

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO

MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

PAULA CAMARGO

**PRESTÍGIO OCUPACIONAL PERCEBIDO, CONFLITO
PROFISSIONAL-ORGANIZACIONAL E A INTENÇÃO DE
ROTATIVIDADE DOS *CONTROLLERS*: UMA PESQUISA DE
CAMPO EM EMPRESAS BRASILEIRAS**

São Paulo

2020

PAULA CAMARGO

**PRESTÍGIO OCUPACIONAL PERCEBIDO, CONFLITO
PROFISSIONAL-ORGANIZACIONAL E A INTENÇÃO DE
ROTATIVIDADE DOS *CONTROLLERS*: UMA PESQUISA DE CAMPO
EM EMPRESAS BRASILEIRAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Ciências Contábeis do Centro Universitário Álvares Penteado, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Aldy Fernandes da Silva

São Paulo

2020

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO - FECAP

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO

Prof. Dr. Edison Simoni da Silva
Reitor

Prof. Dr. Ronaldo Fróes de Carvalho
Pró-reitor de Graduação

Prof. Dr. Alexandre Garcia
Pró-reitor de Pós-Graduação

FICHA CATALOGRÁFICA

C172p	<p>Camargo, Paula</p> <p>Prestígio ocupacional percebido, conflito profissional-organizacional e a intenção de rotatividade dos controllers: uma pesquisa de campo em empresas brasileiras / Paula Camargo. -- São Paulo, 2020.</p> <p>56 f.</p> <p>Orientadora: Prof. Dr. Aldy Fernandes da Silva</p> <p>Dissertação (mestrado) – Fundação de Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP – Centro Universitário Álvares Penteado – Programa de Mestrado em Ciências Contábeis.</p> <p>1. Relações trabalhistas. 2. Rotatividade de pessoal - Empresas. 3. Gerência.</p> <p style="text-align: right;">CDD: 658.3</p>
-------	---

PAULA CAMARGO

**PRESTÍGIO OCUPACIONAL PERCEBIDO, CONFLITO PROFISSIONAL-
ORGANIZACIONAL E A INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE DOS *CONTROLLERS*:
UMA PESQUISA DE CAMPO EM EMPRESAS BRASILEIRAS**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Álvares Penteado, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

COMISSÃO JULGADORA:

Prof. Dr. Claudio Parisi
Instituto Presbiteriano Mackenzie

Prof. Dr. Tiago Nascimento Borges Slavov
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP

Prof. Dr. Aldy Fernandes da Silva
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

São Paulo, 31 de agosto de 2020

Dedicatória

Ao querido Mestre Prof. Clemil Robles (*in memorian*) que com toda generosidade me influenciou ao Mestrado Acadêmico, me encorajando a começar e perguntava frequentemente por que eu ainda não havia me matriculado, pois, segundo ele, eu tenho perfil para estar na Academia. Ele acreditou em mim antes mesmo que eu acreditasse. E ele dizia “Tem que ser na Fecap, aqui é sua casa”. Gratidão eterna pela oportunidade de ser sua aluna e por ter me colocado no caminho certo.

Dedico ainda à minha família, à minha vó Eva (a Doda) e meu vô Antônio (*in memorian* – Dodo) que me criaram como todo amor e, quando eu era criança lá nos cafundós do judas, não imaginaram que eu chegaria até aqui, que eu seria Mestre numa profissão que tanto amo. Dedico aos meus amados pais, Maria Elisa e Edson, que têm orgulho da mulher que me tornei, das minhas batalhas e escolhas de vida, pais esses que sempre me apoiam, incentivam e estão ao meu lado para o que der e vier.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente à Deus, que me permitiu essa vivência, que me fortalece e faz valer minhas batalhas. “Se Tu o quiseres, nada impedirá”.

Agradeço ao Professor Dr. Aldy Fernandes da Silva pela orientação, pelo profissionalismo, por acreditar na minha pesquisa e se dedicar a ela; sem ele eu não chegaria até aqui e ao lado dele pretendo trilhar meu caminho acadêmico. Espero contribuir à ciência com o mesmo respeito que vejo em sua postura, postura essa de um verdadeiro mestre.

Ao Professor Dr. Claudio Parisi pela paciência e generosidade, ele foi o primeiro a me apoiar, direcionar e incentivar a seguir em frente, graças a sua sabedoria irretocável saio de um ciclo com orgulho da minha trajetória. Espero um dia ser tão competente e sabia quanto o senhor.

Não posso deixar de agradecer ao Professor Dr. Tiago Slavov por aceitar fazer parte da minha banca; é uma honra receber orientações de um professor tão respeitado e querido.

Agradeço a Fecap como um todo, que sempre esteve de portas abertas para mim e fez questão que eu estivesse ali. Ao Professor Dr. Vinícius Brunassi que também me influenciou ao Mestrado; ao Professor Dr. Ronaldo Fróes que é para mim uma referência de profissional; ao Professos Dr. Ivam Peleias que é de uma doçura sem fim e de uma inteligência incomparável.

Resumo

Camargo, Paula. (2020). *Prestígio ocupacional percebido, conflito profissional-organizacional e a intenção de rotatividade dos controllers: Uma pesquisa de campo em empresas brasileiras* (Dissertação de Mestrado). Centro Universitário Álvares Penteado, Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, São Paulo, SP, Brasil.

O comportamento do indivíduo é proveniente de diversos elementos, onde dentre eles há a percepção sobre determinados temas. Por sua vez, a percepção pode ter, dentre outras, influência cultural, emocional ou de experiências passadas, e essas influências podem comprometer a identificação do indivíduo com o meio e, conseqüentemente, suas ações. Voltada a esse contexto, o objetivo dessa pesquisa é estudar a associação entre o prestígio ocupacional percebido, o conflito organizacional-profissional e a intenção de rotatividade do *Controller*. Os dados foram coletados a partir de um questionário, elaborado por Hiller, Mahlendorf e Weber (2014) e adaptado ao contexto brasileiro, que foi aplicado a profissionais de controladoria (gerentes, superintendentes e diretores) das empresas de capital aberto listadas na Bolsa de Valores B3, identificados na rede social LinkedIn. Foram obtidas 116 respostas válidas. Os resultados obtidos fornecem evidências que existe associação entre a intenção de rotatividade e o conflito profissional-organizacional, considerando todas as variáveis de controle, mas não foram encontradas evidências estatísticas suficientes quanto a relação do prestígio ocupacional percebido com o conflito profissional-organizacional e a intenção de rotatividade. Concluímos que a percepção de pretígio dentro da organização não se relaciona com a intenção de rotatividade e conflito profissional-organizacional, o que contrapõe Hiller et al. (2014), mas conflito profissional-organizacional reflete na intenção de rotatividade do proffisional.

Palavras-chave: Prestígio ocupacional percebido. Conflito profissional-organizacional. Intenção de rotatividade. *Controller*.

Abstract

Camargo, Paula. (2020). *Perceived occupational prestige, professional-organizational conflict and the controller's turnover intention: Field research in Brazilian companies* (Dissertação de Mestrado). Centro Universitário Álvares Penteado, Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, São Paulo, SP, Brasil.

The individual's behavior comes from several elements, among them there is the perception about certain themes. In turn, perception can have, among others, cultural, emotional or past experience influence, and these influences can compromise the individual's identification with the environment and, consequently, their actions. Focused on this context, the objective of this research is to study the association between the perceived occupational prestige, the organizational-professional conflict and the controller's turnover intention. The data were collected from a questionnaire, prepared by Hiller, Mahlendorf and Weber (2014) and adapted to the Brazilian context, which was applied to controllership professionals (managers, superintendents and directors) of publicly traded companies listed on Bolsa de Valores B3, identified on the LinkedIn social network. We received 116 valid responses. The results found provide evidence that there is an association between the turnover intention and the professional-organizational conflict, considering all the control variables, but not enough statistical evidence was found on the relationship between the perceived occupational prestige and the professional-organizational conflict and the intention of turnover. We conclude that the perception of prestige within the organization is not related to the intention of turnover and professional-organizational conflict, which opposes Hiller et al. (2014), but professional-organizational conflict reflects the professional's turnover intention.

Keywords: Perceived occupational prestige. Professional-organizational conflict. Turnover intention. Controller.

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Variáveis da pesquisa e literatura	40
Tabela 2 – Perfil dos respondentes.....	42
Tabela 3 – Segmento das empresas	43
Tabela 4 – Resultado das regressões	43

Sumário

1 Introdução	10
1.1 Contextualização.....	10
1.2 Problema de pesquisa e objetivo	14
1.3 Justificativa e contribuição da pesquisa	14
2 Referencial Teórico e Desenvolvimento de Hipóteses	17
2.1 Teoria da identidade social.....	17
2.2 Controladoria e <i>Controller</i>.....	19
2.3 Prestígio ocupacional percebido e o conflito profissional-organizacional.....	25
2.4. Conflito profissional-organizacional e a intenção de rotatividade.....	27
2.5. Prestígio ocupacional percebido e a intenção de rotatividade.....	31
3 Método	35
3.1 População e amostra.....	35
3.2 Variáveis da pesquisa	36
3.3 Modelo empírico de análise dos dados.....	41
4 Resultados	42
4.1 Perfil da amostra	42
4.2 Resultado das regressões.....	43
5 Conclusão	46
Referências	48
Apêndice – Instrumento de Pesquisa (Questionário)	54

1 Introdução

1.1 Contextualização

A globalização e o desenvolvimento frenético da economia fomentaram as transformações organizacionais para tornar as empresas competitivas, impelindo a elas a busca incessante por novas tecnologias para absorver a veloz transmissão de dados.

A controladoria tem como finalidade apoiar os processos de gestão, oferecendo informações em tempo hábil e relevantes para tomada de decisões estratégicas de mercado e financeiras. Almeida, Parisi e Pereira (2001) ponderam que a controladoria deve trilhar em função da continuidade da organização e para isso, se faz necessário simular eventos futuros, uma vez que o futuro da Companhia é reflexo de decisões tomadas no presente, sendo assim, focar em eventos passados talvez seja arcaico e insuficiente para projetar resultados desejados.

Peleias (2002) traz que a controladoria é uma unidade administrativa que tem o compromisso de gerir informações em tempo real para tomada de decisão estratégica empresarial, sendo assim, um setor diretamente vinculado e alinhados a visão, missão e valores da organização. Podemos entender que, num conjunto de atividades, a controladoria permite ter uma visão mais ampla do cenário empresarial, possibilitando ajustes a fim de manter o alinhamento dos objetivos da organização. Sendo a controladoria uma unidade administrativa que visa garantir a eficácia dos processos organizacionais, o *Controller* pode ser considerado a liderança que conduz a controladoria ao êxito, bem como criar e sustentar valor à organização, uma vez que tem como foco ações visando o futuro da companhia.

Calijuri (2011, p. 49) menciona a definição do *International Federation of Accountants* - IFAC para *Controller*, como sendo:

Um profissional que identifica, mede, acumula, analisa, prepara, interpreta e relata informações (tanto financeiras quanto operacionais) para uso da administração de uma empresa, nas funções de planejamento, avaliação e controle de suas atividades e para assegurar o uso apropriado e a responsabilidade abrangente de seus recursos.

E complementando isso, Martin (2002, p. 11) afirma que “se os contadores não estiverem capacitados para fornecer tais informações, outros especialistas irão inevitavelmente assumir esta função”.

Lunkes, Schnorrenberger, Gasparetto e Vicente (2009) trazem o estudo de Horváth (2006) afirmando que a General Electric Company foi a primeira indústria, em 1892, a instituir a posição de *Controller*, a fim de mitigar os efeitos negativos da crescente demanda informacional, bem como auferir potencial vantagem competitiva.

Para Goretzki, Strauss e Weber (2013), a controladoria precisa abranger as realidades comerciais e operacionais das informações, para que possa exercer papel de *Business Partner*, adquirindo conhecimento tácito, harmonizando as operações da organização com as informações financeiras. Isso caminha naturalmente para a formação de equipes multifuncionais, capacitadas a atender as diligências da empresa. Assim a, profissão de *Controller* é mais notável quando há efetiva participação na gestão do negócio, exercendo um papel de parceiro, equilibrando entre definir as melhores estratégias e decisões, pensando com cabeça de dono.

Frente às transformações de mercado, o *Controller* deixou de ser um simples *reporting*, ou *beans counter* e passou a ser *Business Partner*, exercendo um papel mais ativo dentro da organização, principalmente quanto ao planejamento estratégico e à tomada de decisão. Roehl-Anderson e Bragg (2004) tratam sobre isso, inferindo que o *Controller* tem o dever de orientar, controlar e proteger o negócio, posição essa que corresponde a um *Business Partner*. Weber (2011) também sustenta que os *Controllers* passaram de contadores de feijões para parceiros de negócios, principalmente em função do desenvolvimento das atividades correlatas à profissão.

No estudo de Lunkes et al. (2009), que tinha objetivo identificar as funções da controladoria em manuais e obras de referências dos Estados Unidos, Alemanha e Brasil, alguns resultados interessantes foram encontrados, tais como:

No Brasil, 100% das obras analisadas julgam que o planejamento é função da controladoria. Nos Estados Unidos e na Alemanha, esta é a opinião de 80% das obras pesquisadas. Com relação à função de controle percebe-se que, na Alemanha, é considerada como sendo de responsabilidade da controladoria por 100% dos autores. Por seu turno, no Brasil e nos Estados Unidos, esta é a opinião de 80% e 70% dos autores pesquisados, respectivamente. (Lunkes et al., 2009. p. 69).

É possível entender que há relativo consenso na visão de como esses países tratam a Controladoria. Outro resultado foi o fato de que na Alemanha a controladoria não abrange funções como contabilidade, auditoria, gestão de tributos, controle interno e mensuração do risco, o foco da controladoria nesse país é atuar no planejamento e controle estratégico, bem como na gestão de informações. Nos EUA os autores perceberam que houve transição na literatura, quando os estudos voltados à Controladoria passaram a ter maior foco em estratégias do que na contabilidade em si. A respeito do Brasil, o resultado foi que não há literatura suficiente para suportar estudos quanto às funções da Controladoria.

De relevância significativa na Psicologia Social, a Teoria da Identidade Social, explicada por Tajfel e Turner (1986), é caracterizada pela categorização social, identificação social e comparação social. Na categorização social o indivíduo segrega seu meio social em categorias, Tajfel (1983, p. 290) afirmam que a categorização é “o processo através do qual reúnem objetos ou acontecimentos sociais em grupos, que são equivalentes no que diz respeito às ações, intenções e sistemas de crenças do indivíduo”; na identificação social o mesmo indivíduo exerce a capacidade de julgamento e se identifica com algum grupo dos quais categorizou e se coloca como parte daquele grupo, por fim, na comparação social o indivíduo compara o grupo no qual está inserido com os demais. A partir da explanação das características, a Teoria da Identidade Social pode ser vista como uma abordagem adequada no intuito de identificar como o comportamento humano se manifesta no ambiente da controladoria; essa correlação visa enfatizar os aspectos sociais, demandados pelo comportamento, no meio corporativo de determinado grupo, avaliando se esse comportamento é moldado em função da percepção, se a interação social tem reflexo no desempenho profissional, ou seja, o quão representativo é a percepção de pertencer e ser aceito pelo grupo diante do desempenho profissional.

Baxter e Chua (2003) enfatizam que cada vez mais os profissionais são levados a assumir maiores responsabilidades e atuar de forma mais inteligente, abrangendo multiquificação, flexibilidade, personalização, de modo a agregar à organização, e isso abre margem para reflexões quanto às possíveis novas desigualdades derivadas da globalização e impulsionada pelo capitalismo, o que pode contribuir para a mudança comportamental frente aos conflitos que serão gerados no meio social. Portanto, isso torna latente, seja positiva ou não, a interação entre profissional e organização. Essa breve narrativa suporta a importância de analisar a controladoria sob a ótica da psicologia, quando pode haver relação entre fatores profissionais e sociais, bem como sobrevir conjunturas propícias ao contexto de identificação social posto a percepção de aceitação.

À luz da Psicologia, Spector (2013) explana sobre a Psicologia Organizacional, que é dividida entre o campo de pessoas e o campo da organização, sendo o primeiro voltado estritamente à manejo de pessoal (planejamento, recrutamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho, etc.), e o segundo abarca questões relativas ao movimento das relações humanas as organizações, voltado para compreender o comportamento do empregado. A Psicologia Organizacional ajuda a entender o impacto do comportamento humano na organização e como ações inter organizacionais refletem no comportamento do empregado.

Para que haja coerência entre organização e o profissional, é preciso que o *Controller* se identifique com aquilo que a organização propõe e sinta-se parte disto, e para isso não pode haver conflito entre as demandas organizacionais e a profissão do *Controller*. Hiller, Mahlendorf e Weber (2014) afirmam que o prestígio dos *Controllers* pode reduzir o conflito, pois há indicação de que quando o profissional é levado a sério quanto à sua atuação, este mais se identifica com a organização.

A partir dessa função psicológica sobre fazer parte da organização e não ser somente um número, supõe-se que, quando percebida de forma negativa, alimenta a intenção de rotatividade, uma vez que o profissional que perceber maior conflito, tende a pensamentos de deixar a organização em busca de outra com a qual se identifique, seja em âmbito pessoal ou profissional, e essa mudança pode ser um desafio para a empresa. A identificação é definida por Sequeira (2016) como um vínculo psicológico entre organização e empregado, é quando ocorre afinidade e o empregado integra os valores, crenças e normas da empresa. É percebido que a identificação, em geral, não tem conotação monetária; Taylor e Cosenza (1998) enfatizam que, ainda que o dinheiro seja fundamental para suprir as necessidades da vida, nem sempre ele é suficiente para garantir a lealdade do profissional, pois este, muitas vezes, busca conforto para seu ego. Em paralelo a isso, ter o profissional como *Business Partner* pode ser uma vantagem competitiva à organização, dado que o colaborador se identifica e se percebe como parte do negócio. Segundo Tajfel e Turner (1979), o indivíduo incorpora na sua identidade normas e valores da organização. Ainda segundo Sequeira (2016), a identificação cria um vínculo psicológico por parte do indivíduo com o qual ele partilha os sucessos e fracassos do grupo que ele entende que faz parte; dessa forma, é possível sugerir que o *Controller* que exerce papel de parceiro de negócio, propende a mitigar a intenção de buscar nova alocação no mercado. Siqueira et al. (1995) também discorre sobre o assunto, enfatizando que a identificação do profissional com a organização sobrevém de uma ligação psicológica onde o indivíduo internaliza as crenças e objetivos da empresa e assume com empenho as atividades do seu cargo para que os objetivos da empresa sejam alcançados. O autor denomina isso de comprometimento organizacional afetivo.

A intenção comportamental sobre deixar a organização deve ser levada em consideração, uma vez que essa manifestação pode ser preditora significativa de saída (Aydogdu & Asikgil, 2011); sendo assim, a intenção de rotatividade é plausível para ser um bom termômetro aos gestores sobre a necessidade de ações que atenuam a formalização da saída.

A intenção de sair da organização é diferente de praticá-la, porém ela é anteriormente alimentada por diversos fatores, sejam eles concretos ou abstratos, levando-o a achar que “a grama do vizinho é mais verde”; Griffeth, Hom e Gaertner (2000), através de um estudo de meta-análise, indicam os melhores preditores de rotatividade: satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, busca de emprego, comparação de alternativas, cognições de abstinência e desistências. Os autores enfatizam sobre a insatisfação, que é uma forte indicadora de que o empregado tem interesse em “pastagens mais verdes”; opinião semelhante a Lopes (1973) que manifesta que fenômenos internos transmutam o comportamento do empregado, isso é derivado de efeitos psicológicos, acarretando em atitudes de frustração, o que pode ser nocivo na relação empregado x empregador, logo, é imperativo entender esses determinantes, a fim de abrandar a saída principalmente de funcionários que são imprescindíveis nos processos da empresa, dessa forma, mantendo a vantagem competitiva.

1.2 Problema de pesquisa e objetivo

O prestígio dos *Controllers* dentro da organização empregadora e seus resultados ainda não são totalmente compreendidos, o que oferece margem para pesquisa. Esse estudo deriva da importância e amplitude da profissão do *Controller* em diferentes esferas e contextos, de modo que as descobertas no tocante ao prestígio profissional do *Controller* podem contribuir para a compreensão dos reflexos de seu comportamento e os efeitos no conflito organizacional-profissional e à sua rotatividade no emprego. Hiller et al. (2014) enfatizam que a identificação do profissional com a organização é proveniente da fusão psicológica da organização e do indivíduo, já a identificação profissional é um desdobramento do indivíduo diante sua escolha profissional e as características atribuídas aos profissionais da área. Dessa forma, essa pesquisa tem como objetivo estudar a associação entre o prestígio ocupacional percebido, o conflito organizacional-profissional e a intenção de rotatividade do *Controller*. Para isso, essa pesquisa tem a intenção de responder “Qual é a associação da intenção de rotatividade com o prestígio ocupacional percebido e o conflito organizacional-profissional?” O estudo usará como referência o trabalho de Hiller et al. (2014) aplicado na Alemanha com base num questionário e uma pesquisa de campo.

1.3 Justificativa e contribuição da pesquisa

Com a evolução da controladoria, a profissão de *Controller* também sofreu mutações, tanto em sua forma de trabalho como em sua forma de posição dentro de uma organização, o

que torna imprescindível conhecer o comportamento do profissional frente sua colocação social.

Borinelli (2006) explica que as áreas que têm maior relação com a Controladoria são Contabilidade, Administração, Economia, Direito, Psicologia e Sociologia, logo, para entender a Controladoria e sua evolução é de suma importância estudá-la sob o prisma das áreas supracitadas, submergindo nas fontes correlatas e suas extensões.

Segundo Spector (2013, p. 5), “a Psicologia é a ciência que estuda o comportamento humano e não humano em função de suas motivações, estímulos e valores”. Paralelo a isso, além de ser de senso comum, Anthony e Govindarajan (2011) afirmam que uma organização não possui metas, ela é apenas uma corporação artificial incapaz de tomar decisões, quem estabelece metas e têm controle são seres humanos, logo, missão, visão e valores são projetados por aqueles que criam e incorporam a organização; dessa forma, entendemos que tudo dentro de uma organização está em torno de seres humanos, o que necessariamente está intrinsecamente atrelado a comportamento, sendo assim é fundamental analisar a interface da controladoria e seus profissionais abrangendo conceitos da psicologia, pois é importante entender o quanto o comportamento reflete nas decisões e performance intra-organizacional. Essa constatação é corroborada por Borinelli (2006) de que “a Controladoria recorre à Psicologia para inserir em suas bases conceituais elementos que norteiem o entendimento de como se decide e do efeito comportamental das respectivas decisões”, ou seja, é fundamental entender como o efeito comportamental influi no processo de gestão da organização.

É possível sugerir que o profissional tende a se identificar com a organização e a profissão em maior proporção quando percebe que é prestigiado, em concordância a isso, Hiller et al. (2014) afirmam que o *Controller* que tem maior percepção de prestígio junto à organização, estão inclinados a uma melhor autoestima e passíveis a acatar os valores e preceitos do grupo organizacional no qual está inserido.

Essa pesquisa contribui para a compreensão do comportamento do *Controller* considerando a percepção do profissional diante de fatores que tendem ao viés emocional. Em sua discussão sobre a nova sociedade brasileira, Sorj (2006) enfatiza que são diversos os fatores que estruturam ou desestruturam uma sociedade, porém cada um deles condiciona marcos teóricos, tornando plural o processo social. A sociedade contemporânea brasileira passou por mudanças de paradigmas culturais, ocasionando transposição na visão do “eu” e do “outro”, na confusão sobre direitos e privilégios, a relativização do senso de justiça e posicionamento sobre sistemas e ideologias políticas. Esse movimento social também reflete no âmbito empresarial,

pois a pessoa jurídica é composta por pessoas físicas, pessoas essas que levam para dentro das organizações sua personalidade e crenças desenvolvidas do lado de fora, em suas vidas pessoais. Dada a complexidade do sistema social, é visto que os resultados dessa pesquisa podem ser diferentes dos apresentados por Hiller et al. (2014), frente a elementos que contribuem para o possível descolamento de respostas, tais como contextos sociais, econômicos, culturais e empresariais que são distintos entre Brasil e Alemanha. Ainda em Hiller et al. (2014), os autores sugerem que o prestígio pode atenuar ou amenizar o conflito entre profissional e organização, dado que o *Controller* com maior percepção de prestígio tende a se identificar mais fortemente com a organização, uma vez que a entende como predecessora de autoestima e que ser prestigiado é sinônimo de ser levado mais a sério. Porém, essa sensação de pertencimento junto à organização pode comprometer os valores associados a profissão, já que o *Controller* tende a atuar no interesse da empresa.

A contribuição teórica dessa pesquisa é o fato de refutar os achados de Hiller et al. (2014), quando os autores afirmam que o ambiente interno influencia a identidade social do indivíduo, ou seja, o comportamento do sujeito pode ser tocado não só por sua percepção daquilo que acontece fora da empresa, mas também pela percepção do que acontece dentro da empresa quando se trata de identificação. Em contexto brasileiro, os resultados dessa pesquisa evidenciam que o comportamento do *Controller* não ter forte intervenção de sua percepção de identificação intraorganizacional.

2 Referencial Teórico e Desenvolvimento de Hipóteses

2.1 Teoria da identidade social

Apesar da complexidade sobre o tema identidade social, a discussão se faz necessária nesse estudo para melhor compreensão da teoria e aprofundamento no contexto, concedendo competência para dissertar sobre o assunto correlato ao *Controller*.

Ciampa (1984) afirma que conhecer diferenças e igualdades é a primeira noção de identidade, quando o ser humano se diferencia ou se iguala conforme o grupo social que está inserido. O reconhecimento recíproco dos membros de determinado grupo, o que lhes confere identidade, se dá por semelhanças de assuntos, seja história, tradição, normas, interesses, etc; porém é errôneo concluir que a identificação dentro de um ou mais grupos torna o ser imutável, e que na verdade o sujeito é “uma unidade de contrários, ou uno na multiplicidade na mudança”, sugerindo que a identidade está em constante metamorfose, tanto em contexto histórico como em contexto social.

Na Psicologia Social há duas teorias que abrangem o assunto identidade no quesito “eu”: Teoria da Identidade e Teoria da Identidade Social. Os aspectos de ambas teorias são analisados no estudo de Stets e Burke (2000) para os autores as pessoas são semelhantes em alguns aspectos, as que se reconhecem no “eu”, grupo rotulado como *ingroup*, e as rotuladas como *outgroup*. Outra diferenciação nas teorias, apresentadas nesse mesmo estudo, refere-se à nomenclatura quanto a maneira como o sujeito se percebe no ambiente e como ele se auto classifica para se alocar a um grupo. Para a Teoria da Identidade Social esse processo se chama auto categorização, já para Teoria da Identidade chama-se de identificação. Essa auto categorização acontece quando o “eu” se reconhece nas características daquele grupo, seja por crenças, valores, falas, prestígios, status, etc, fatores que acentuam seu entendimento *ingroup* e *outgroup*, tornando-o parte de algo, o que permite o indivíduo de fazer parte de uma sociedade estruturada, sob sua concepção. Quando o sujeito se identifica como parte do grupo, está menos propenso a abandoná-lo, independente do status dele, uma vez que há forte identificação e homogeneidade *ingroup* de correlatar a percepção de sociedade.

Senos (1997) afirma que, a partir da Teoria da Identidade Social, entende-se que os seres humanos atuam para construir reações e estar preparado para situações sociais negativas, reflexo do grupo à qual pertence, o que o leva ao desenvolvimento de conjunto de valores e posturas que permitam a reação favorável frente às situações sociais. Paralelo a isso, o indivíduo constitui conhecimento e cria consciência sobre si e sobre o ambiente onde está inserido, sendo

assim, ele se identifica com determinados grupos sociais e passa a fazer comparações com outros grupos.

Tajfel e Turner (1979) apresentam três diferentes reações à identidade social negativa: mobilidade social, criatividade social e competição social. A primeira reação retrata quanto mais um indivíduo aborda a estrutura de crenças tendem mais a procurar novos grupos para estabelecer comparações. Ao que tange a segunda reação, pressupõe que o indivíduo desconstrói e reconstrói sua ação relativo a comparações favoráveis, mudando suas dimensões, legitimando a mudança de valores, inclusive permitindo aceitar aquilo que era comparado de forma negativa. Sobre a terceira reação, o grupo buscará distinção positiva e maneiras de se superar ao comparar-se com outros grupos. Após esse contexto, é compreensível que quando o indivíduo interpreta sua identidade social como insatisfatória, tende a buscar um novo grupo social mais positivo, onde sinta-se mais familiarizado, ou até mesmo tentará mudar a positividade do grupo onde está inserido, a fim de torná-lo mais competitivo e criativo frente aos demais grupos. A teoria da identidade social tenta explicar como o indivíduo se percebe no âmbito em que está inserido e como essa auto percepção afeta seu comportamento.

A necessidade de identificar-se com um grupo está em função do indivíduo sentir-se confortável quanto a sua autoestima. Hogg (2001) explana que a autoestima motiva a identificação social e o comportamento *ingroup* e vice-versa, quando a identificação social satisfaz a auto estima. Esse processo relacionado a autoestima é característica fundamental para que o indivíduo tenha uma percepção positiva junto ao grupo, uma vez que essa identificação é continuidade do “eu”. Ainda nesse estudo, Hogg (2001) afirma que quanto mais forte a identificação dentro de um grupo, a percepção de liderança tende a ser influenciada pela prototipicidade, sendo que os sujeitos prototípicos são propensos líderes e serão percebidos como líderes mais eficazes, porém esse prototípico não exerce influência ativa, mas sim sua personificação que infere no comportamento do outro.

Ainda ao que permeia a prototipicidade, Yuki (2003) afirma que, com o desenvolvimento da teoria da identidade social, ainda que a mesma seja primariamente focada em relações entre grupos, estudos tenderam a se concentrar nas diferenciações entre os membros *ingroup*, uma vez que alguns membros são mais prototípicos, o que está, relativamente, associado a influência e liderança dentro do grupo. Nessa pesquisa Yuki (2003) identifica que as cognições tanto *outgroup* como *ingroup* podem afetar o comportamento dos indivíduos do grupo, sugerindo que a teoria deve abranger, além dos aspectos intergrupais, os aspectos intragrupal. Seguindo a tendência de estudar a relação *ingroup* o estudo de Hiller et

al. (2014) teve como principal contribuição teórica identificar que o ambiente interno também afeta a identidade social do indivíduo, ou seja, o comportamento do sujeito pode ser tocado não só por sua percepção *outgroup*, mas também pela percepção *ingroup*.

Em seu estudo, Del Prette e Del Prette (2003) evidenciam que a identidade social é formada através de processos cognitivos de interação e compreensão do ambiente em que o indivíduo está inserido, classificando objetos e pessoas em grupos com características semelhantes. Esse julgamento leva à diferenciação de valores, que conseqüentemente define visão positiva ou negativa do indivíduo para com a categorização criada por ele, refletindo em sua auto identificação social.

Presume-se que o comportamento do *Controller* deriva em função do seu *status* junto à organização e o quão importante são consideradas suas atividades. Brown (2000) afirma que, ao que tange a teoria da identidade social, se faz necessário estudos quanto as reações entre grupos dominantes e grupos subordinados, uma vez que a teoria apresenta pressuposto de necessidade de distinção, onde é possível perceber maior viés *ingroup* dentro do grupo de subordinados já que a identificação dos membros é menos positiva, o que pode ser explicada por fatores de percepção em relação ao prestígio como ilegítima e instável. Esse viés é conotado como favoritismo, quando o grupo está inclinado a acreditar que seu grupo é superior, acarretando ações discriminatórias tanto dentro do grupo como frente a grupos externos; seus membros tendem a se sentir mais confortáveis com essa postura de superioridade.

2.2 Controladoria e *Controller*

Lunkes, Schnorrenberger, e Rosa (2013) explanam que a controladoria no Brasil surgiu a partir de 1960, advinda da expansão e instalação de polos industriais dos Estados Unidos. Porém, somente dez anos depois a controladoria na prática começou a ser assunto de pesquisas nas universidades.

Segundo Ferrari, Cunha, Lunkes, e Borget (2013), a controladoria deriva dos preceitos básicos da contabilidade, deixando de apenas compilar dados e passando a atuar como gestor de informação e tornando-se fundamental no planejamento estratégico numa organização, podendo atuar em vertentes tributárias, orçamentárias, controle interno, entre outras atividades fundamentais à estratégia e que seja eficaz, oferecendo informações tempestivas e imparciais para apoiar a tomada de decisão por parte da alta administração ao que tange o negócio.

A controladoria, quando bem organizada, oferece melhor desempenho ao gestor, uma vez que permite visualizar o processo de maneira mais ampla, com a possibilidade de identificar

deficiências e pontos que podem ser otimizados, de forma que possa haver um plano de ação (medidas corretivas) a fim de sanar o problema. Frezatti, Rocha, Nascimento, e Junqueira (2009, p. 33) coloca que “a controladoria tem como responsabilidade acompanhar o desempenho das áreas que compõe a organização – compras, produção, vendas, etc., a fim de verificar se tudo que foi planejado está se tornando concreto”; sendo assim, houve descentralização da controladoria e ela passou a ter papel de cooperação e entrosamento entre os departamentos, deixando-os mais próximos, trabalhando em conjunto para o negócio e gerando informações contábeis fidedignas e de maior qualidade. Segundo Figueiredo e Caggiano (2008, p. 12):

No processo de interação da empresa com os diversos agentes, começa a surgir uma séria de fenômenos econômicos, sociais, políticos, educacionais, tecnológicos e regulatórios, fazendo com que as necessidades da empresa na busca de sua eficácia transcendam os conceitos oferecidos pela administração, contabilidade e economia. Dessa forma, tornou-se necessário, para dar explicação e fornecer uma compreensão a esses fenômenos, a definição de um modelo conceitual teórico de um ramo de conhecimento denominado Controladoria.

Almeida et al. (2001) trazem um ponto essencial quanto a controladoria, quando ela é de fato fundamental na gestão econômica, porém ela não substitui a responsabilidade do gestor pelos resultados obtidos, mas deve sim conduzi-los à otimização do resultado econômico. Esses mesmos autores afirmam que, para melhor compreensão, a controladoria deve ser dividida em duas vertentes: (i) – como ramo do conhecimento, que corresponde aos conceitos contábeis, é apoiado pela Teoria da Contabilidade e numa visão multidisciplinar; (ii) – como unidade administrativa, que responde pela coordenação e por difundir ao que tange a Tecnologia da Informação, como sendo responsável pela potencialização do resultado.

Tung (1972 p. 28) explana que “a tarefa da controladoria requer a aplicação de princípios sadios, os quais abrangem todas as atividades empresariais, desde o planejamento inicial até a obtenção do resultado final”, isso nos remete que desde 1972 a controladoria já exercia um papel fundamental dentro da organização, ainda que não recebesse destaque; nos dias atuais a área tornou-se de caráter essencial no desenvolvimento de processos e primordial na definição de premissas que orientam ao objetivo final da empresa, já que a partir dela é possível identificar fatores que apoiam ou prejudicam o processo de eficácia da organização.

A controladoria sofreu mutações no decorrer do tempo, com a finalidade de se ajustar as tendências modernas e ter melhores condições de preparar informações com foco no futuro da organização. A profissão expandiu em função do crescimento econômico do país e das severas mudanças nas regulamentações contábeis, abrangendo ainda a solidificação da

governança corporativa. Frezatti et al. (2009) traz que a evolução da controladoria se fez necessária a fim de atender as novas necessidades de gestão, de modo que as informações fossem relevantes o suficiente para subsidiar o processo administrativo da organização.

Segundo Almeida et al. (2001, p. 346), a missão da controladoria é “Assegurar a Otimização do Resultado Econômico da organização”, e ainda trazem os objetivos da controladoria: (i) promover a eficácia organizacional, (ii) viabilizar a gestão econômica e (iii) e promover a integração das áreas. Para que o conjunto seja possível de ser concretizado e seja eficaz, as estratégias da controladoria devem estar em consonância com a cultura organizacional, bem como alinhadas ao mesmo propósito; caso ambas estejam divergentes, cabe a controladoria conduzir a cultura organizacional às premissas demandadas para desenvolvimento e consolidação da companhia.

A controladoria se tornou fundamental dentro de uma organização frente ao dinamismo do mercado, através do aumento da concorrência, *players* mergulhando fundo em novos negócios, busca incessante por nichos de mercado e complexidade nas operações. Ao assumir esse papel essencial, além do apoio à gestão, a controladoria deve exercer *Accountability*, pois terá acesso a sistemas de informações, das quais devem ser reportadas e podem agregar à tomada de decisão. O grau dessa ação promoverá transparência e evidenciará fidedignidade nos processos de controle.

Adentrando na discussão sobre o perfil do *Controller*, podemos de início trazer o estudo de Weber (2011), que afirma que a evolução do profissional pode ser percebida quando o profissional deixa de ser contador de feijões para ser parceiro de negócio. Frezatti et al. (2009) traz que nos primórdios, o título de *Controller* originou na Inglaterra, sob atividades governamentais, posteriormente estendidas a corporações privadas, quando profissionais exerciam funções assemelhadas a tesoureiros. Com a evolução do mercado de capitais, a contabilidade societária tornou-se mais sólida e abriu espaço para a contabilidade gerencial, uma vez que os proprietários de ações precisavam de evidências que os gestores das organizações estavam administrando bem os recursos aplicados.

No Brasil, a profissão de *Controller* surgiu em meados de 1960, quando empresas estrangeiras se instalaram no país. A palavra não tem significado literal em nosso idioma, ainda assim foi inserida no vocabulário administrativo. Segundo Tung (1993), as palavras *Controller* ou *Comptroller* eram usadas para designar profissionais que tinham a tarefa de controlar ou verificar as contas da companhia.

Gomes, Souza, e Lunkes (2014) concluíram em sua pesquisa que o perfil do profissional *Controller* tem se modificado constantemente nos últimos anos, quando deixou de ser uma profissão exclusiva do contador e abriu leque para demais profissões, bem como as funções deixaram de ser estritamente contábeis e passaram a ser estratégicas e gerenciais, buscando ações, por parte do profissional, mais analíticas e de liderança.

Para Figueiredo e Caggiano (2008) o *Controller* tem o propósito de eficácia organizacional como direcionador de suas atribuições. O profissional deve ser visto como parceiro de negócio, que apresenta competências adequadas e suficientes para levar a organização ao sucesso econômico, apoiando a alta direção nas decisões estratégicas e ajustes que devem ser feitos no decorrer do percurso.

A Portaria nº 397, de 09 de outubro de 2002, em sua Classificação Brasileira de Contabilidade, aponta a profissão de *Controller* como sinônimo da ocupação de contador, sob o código 2522-10. Lunkes, Feliu, e Rosa (2013) entendem que essa possível classificação tem influência norte-americana, sendo que nos EUA as funções do *Controller* era descrita pelo *Financial Executives Institute* (FEI), e quando a controladoria adentrou as fronteiras brasileiras os *Controllers* contratados, em sua maior parte, eram formados em contabilidade, porém, atualmente, podemos observar que a profissão não mais se restringe aos contadores, mas se expandiu para outras profissões, inclusive àquelas não correlatas à contabilidade. Talvez essa mudança seja pragmática, quando a profissão assumiu um papel mais significativo dentro das organizações e passou a ser mais analítica do que operacional.

O *Controller* deverá conhecer minuciosamente a empresa, incluindo os estágios de produção, os processos de cada setor da organização e ter controle das informações administrativas, para que todos os setores estejam integrados/engajados ao mesmo objetivo; para isso, se faz necessário traçar estratégias que norteiem os grupos e permitam tomada de decisão. O profissional desempenha papel fundamental na elaboração e controle do planejamento estratégico da organização, já que ele oferece aos gestores informações necessárias acerca de seu desempenho, possibilitando visualizar isso por setor, bem como analisar as forças e fraquezas, com a finalidade de reformular ou reestruturar as estratégias de desenvolvimento.

A atual conjuntura do mercado pede que o *Controller* tenha uma visão proativa visando o futuro, e que suas ferramentas e estratégias sejam voltadas para alcançar esse futuro traçado, de maneira que possa solucionar problemas e gerar informações tempestivas e relevantes para tomada de decisão, além de que seu processo reflete diretamente no resultado operacional da

organização, logo, o profissional participa efetivamente em decisões estratégicas para atingir objetivos pré-definidos; não basta apenas dedicar esforços em preparar as informações, é preciso compreendê-las dentro do contexto operacional, sendo assim, o *Controller* precisa conhecer o negócio, para que as estratégias traçadas estejam em consonância com a empresa e não haja conflito de interesses ou de interpretação.

O profissional, além do conhecimento técnico, deve apresentar outras características, como comunicação e poder de persuasão, raciocínio lógico e rápido, dinamismo, imparcialidade, ética, capacidade de liderança, comprometimento, visão sistêmica etc. Não basta dominar conceitos contábeis, ele precisa ter a visão do negócio com um todo, ampliando planejamento para além dos limites da empresa, alcançando clientes, fornecedores, concorrentes, entre outros, além de apresentar noções básicas de economia, psicologia, estatística, produção, etc.; além de ter boa inteligência emocional, sabendo administrar os conflitos e apto a resolvê-los mantendo seu equilíbrio racional e emocional. Segundo Frezatti et al. (2009), o *Controller* precisa estar apto a conciliar e não temer conflitos, pois faz parte de sua rotina situações de confronto, bem como seu papel muitas vezes não é bem visto quando seus relatórios evidenciam baixo desempenho de pessoas ou áreas, o que pode causar aversão à função do profissional.

Essa abordagem vai ao encontro de Byrne e Pierce (2007), explanando que, para que o *Business Partner* da controladoria seja efetivo, é importante estar atento às habilidades interpessoais e sociais do *Controller*, sendo primordial que este tenha facilidade de comunicação e flexibilidade, permitindo interação entre a controladoria e as demais áreas envolvidas no processo.

Ao permear na questão do perfil profissional, é admissível que o perfil pessoal ecoa no comportamento do profissional, levando-o a tomar ações frente a seus valores e crenças. Diante disso, em determinado momento o profissional pode não mais se identificar com a empresa ou posição que ocupa e concluir que não faz mais sentido manter-se ali, logo, passa a pesar os prós e contras sobre ficar ou sair; essa circunstância torna-se intenção de rotatividade por parte do empregado.

Atualmente as empresas mensuram sua competitividade, produtividade e crescimento através de *Key Performance Indicators* (KPIs). Uyar (2010) discorre que são indicadores fundamentais para detectar a saúde da organização e enxergar a empresa como um todo, pontos que ela precisa fortalecer e como se orientar no mercado que é tão dinâmico e competitivo. O autor discorre que há alguns anos era comum que os indicadores de desempenho fossem

mensurados somente através de índices financeiros (ativos, retorno sobre patrimônio, margem de lucro, lucro por ação, etc.), no entanto, justamente frente ao dinamismo do mercado, esses índices deixaram de ser suficientes para indicar se a empresa está ou não no caminho certo, portanto, foram incluídas medidas não financeiras para preencher a lacuna das ferramentas tradicionais de medição, porém o autor ressalta que as métricas, financeiras e não financeiras, devem ser complementares entre si, sendo assim, a rotatividade tornou-se um índice para esses indicadores. Hancock, Allen, Bosco, McDaniel, e Pierce (2013) afirmam que é devesas importante estudar as possíveis conseqüências da rotatividade no desempenho organizacional, pois houve mudança na concepção sobre rotatividade, quando a preocupação é menor em substituir empregados de baixo desempenho e maior sobre reter empregados bem treinados, instruída e qualificada, uma vez que perder esse perfil de profissional aumenta o risco de compartilhamento conhecimento e habilidades valiosas com concorrentes, além da perda de memória organizacional, podendo interferir no resultado da empresa, ou seja, aumento na taxa de rotatividade é disfuncional quanto ao desempenho da empresa. É possível observar que a rotatividade que faz parte dessa construção é a rotatividade concretizada, uma vez que é nesse momento que os custos tangíveis ou intangíveis ocorrem. Não obstante, talvez seria melhor estratégia, antever essa rotatividade, ou seja, perceber a intenção de rotatividade, seus possíveis impactos e até que ponto seria interessante para empresa atuar para reverter ou não esse quadro.

Tett e Meyer (1993) definem a intenção de rotatividade como a vontade consciente e deliberada do empregado deixar a organização e salientam que essa intenção é uma variável preditora cognitiva forte da saída voluntária desse profissional. Os autores também explanam que a satisfação do empregado é, de certa forma, vista como um apego afetivo ao trabalho em sua totalidade ou com relação a algum aspecto específico. A partir dessa fala, podemos supor que quando se fala de rotatividade, a primeira ideia que vem à cabeça é a ação do empregado de, por qualquer motivo, deixar a empresa, entretanto também há outra perspectiva, quando a saída do empregado é involuntária, ou seja, o profissional é desligado da empresa quando deixa de fazer sentido junto aos propósitos da mesma.

Um ponto que é pouco abordado, mas devesas relevante quando se fala de rotatividade involuntária, é o custo desse desligamento para a sociedade. Segundo o Tesouro Nacional Transparente (<https://www.tesourotransparente.gov.br/publicacoes/aspectos-fiscais-do-abono-salarial-e-do-seguro-desemprego/2019/30>, recuperado em 01 de maio de 2020) no Brasil, em 2018, o custo com pagamento de seguro-desemprego e do abono salarial foi de R\$ 53,6 bilhões, correspondendo a 0,78% do PIB; paralelo a isso, conforme o Instituto Brasileiro de Geografia

e Estatística (https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9173-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-trimestral.html?=&t=series-historicas&utm_source=landing&utm_medium=explica&utm_campaign=desemprego, recuperado em 05 de maio de 2020) houve um decréscimo no índice de desemprego no país, saindo de 11,8 milhões em 2017 para 11,6 milhões em 2018 e encerrando 2019 com 11,0 milhões de desempregados. Ainda que essa explanação não seja objeto dessa pesquisa, é importante salientar que a rotatividade deixa de ser um problema meramente de empresas e passa a refletir também em aspectos sociais e do indivíduo e sua profissão, portanto, de grande importância no contexto do estudo do profissional *Controller*.

2.3 Prestígio ocupacional percebido e o conflito profissional-organizacional

Inicialmente Hiller et al. (2014) sugerem que o prestígio pode mitigar o conflito profissional-organizacional, dado que o *Controller* com maior percepção de prestígio tende a se identificar mais fortemente com a organização, pois a entidade é vista como motivadora de autoestima e credibilidade. Os autores asseguram que quando o *Controller* percebe que é prestigiado quanto à sua profissão, torna-se parte dos paradigmas daquela Companhia, já que a percepção de prestígio leva-o a identificar-se com a organização, fazendo com que o indivíduo queira assegurar seu relacionamento organizacional e, possivelmente, absorver seus preceitos como parte de si, ou seja, quanto maior a percepção de prestígio na empresa, torna-se mais latente a possibilidade do *Controller* entender que pertence àquele meio, o que consequentemente reduz o conflito profissional-organizacional.

Em geral, estudos anteriores estavam concentrados em avaliar o prestígio percebido externo à organização, porém é conhecida a importância de observar o prestígio ocupacional num contexto interno, de forma a perceber o comportamento do empregado. Smidts, Riel, e Pruyn (2001) salientam que o prestígio externo percebido representa como um funcionário acha que pessoas de fora da organização o veem como membro da organização, o que sugere que cada funcionário pode ter sua percepção sobre o prestígio externo. Ashforth e Mael (1989) asseguram que a identidade social do indivíduo pode derivar não só da organização, mas também do grupo de trabalho, departamentos, grupo de almoço, de idade, entre outros. Em consonância a isso, Smidts et al. (2001) dizem que o sentimento de pertencer e ser reconhecido dentro da organização cria uma imagem positiva da própria organização, que essa ação é muito mais afetiva (emocional) do que racional. Paralelo a essa contextualização, é suposto que a identificação do *Controller* na organização provem da sua percepção de prestígio.

Wegener (1992) afirma que há um problema terminológico sobre prestígio, quando alguns autores usam “prestígio” como referência de *status*, outros usam como forma de classificação socioeconômica; para o autor, as teorias sobre definição de prestígio são baseadas em diferentes fundamentos, tais como: realização, estima, carisma, honra, etc. O autor defende que as escalas de prestígio se baseiem em julgamentos individuais e que a variação desse fator dependa, de certa forma, das características do avaliador. Porém, em contrapartida, a compreensão de prestígio deve ser comum a um grupo, ou seja, para que tenha função frente a julgamentos, membros do grupo devem compartilhar das mesmas percepções homogêneas de prestígio, sob a mesma visão de sociedade e sobre aquilo que qualifica algo como de prestígio ou não.

Quanto ao prestígio ocupacional, Treiman (2013) realizou uma pesquisa analisando 85 estudos sobre prestígio ocupacional em 60 diferentes países; os estudos tinham suas particularidades, mas todos eles usaram o mesmo procedimento básico, solicitando à amostra que avalie um ciclo de afirmações de título ocupacional ao que tange prestígio ou posição social; o autor afirma que a divisão de trabalho dá origem a características de poder, e poder gera privilégios, e poder e privilegio geram prestígio, o que conseqüentemente demanda uma hierarquia de prestígio; além de que, o prestígio é visto como sinônimo de honra, respeito, posição e estima, porém, essa percepção de prestígio ocupacional tem reflexo cultural, o que deve variar substancialmente de sociedade para sociedade, através de percepções coletivas da realidade social, ou seja, o julgamento social é que gera a manifestação de prestígio. Para Zhou (2005) o prestígio advém do julgamento social, mas é um *status* social distinto de recursos econômicos ou posições estruturais.

Adentrando discussões sobre conflito, ele é comum nas relações sociais, sejam pessoais ou profissionais, e deriva da falta de entendimento entre duas partes; essa conjuntura pode ter como reação o enfrentamento ou a passividade, porém, passividade essa, que acarreta mudança comportamental. Spagnol (2010) traz em sua pesquisa que o conflito é um comportamento observável e que demanda tomada de decisão, entretanto, os gestores estão despreparados para lidar com o conflito profissional-organizacional. Na maioria das vezes é mais cômodo ignorar o fato ou tomar ações paliativas.

Spagnol (2010) aponta que, quando o conflito é tratado de forma correta, ele pode ter resultado positivo na organização, impulsionando ambas as pontas à produtividade e de mudanças de postura do grupo; todavia, se a condução do assunto for inadequada, o efeito é justamente o contrário, tornando-se amplificador de desmotivação e impactando negativamente

no rendimento e comprometimento do profissional. O objetivo da autora era fazer uma análise reflexiva sobre conflito entre organização e profissional no campo da saúde, com profissionais gestores de enfermagem, e como resposta à pesquisa, o autor concluiu que os profissionais devem buscar capacitação para desenvolver *feeling* de mediador e senso crítico, permitindo análise completa do ambiente para que a tomada de decisão seja tempestiva.

Brierley (1998) salienta que o empregador espera que o empregado cumpra os valores organizacionais e seja leal, enquanto o empregado espera manter autonomia em seu trabalho; quando essas expectativas são quebradas há consequências emocionais, é quando ocorre o fenômeno do conflito profissional-organizacional. Isso é corroborado por Aranya e Ferris (1984) e Shafer (2002), quando ambas pesquisas qualificam que profissionais contábeis percebem mais alto conflito profissional-organizacional quando sua autonomia profissional é ameaçada frente ao fato de precisar estar engajado com os objetivos organizacionais.

É visto, em muitas pesquisas, que o conflito deriva do momento que ocorre assimetria entre aquilo que é acreditado pelo empregado e pelo empregador. Kippist e Fitzgerald (2009) sustentam que profissionais como advogados, contadores e médicos tendem a ter mais experiências de conflito entre seus valores e os valores da empresa. Os autores realizaram uma pesquisa com objetivo de examinar conflito e tensão entre os valores de gerentes da área de saúde e o propósito da empresa; concluíram que há discordância entre os valores do profissional e os objetivos de gerenciamento da organização quando o empregado precisa desempenhar função híbrida, sendo função gerencial e clínica.

Em sua pesquisa sobre definir os tipos e as causas dos conflitos experimentados por instrutores de escolas de esportes, Sarpkaya (2012) afirma que as empresas são criadas com propósitos, e quando o empregado ingressa na companhia ele está ciente de que servirá como ferramenta para alcançar esses objetivos, porém, cada pessoa é única, tem seus próprios propósitos, valores, personalidade e expectativas, o que pode, em algum momento, ocasionar em desalinhamento de percepção de lugar e caminho. O autor diz ainda que o sucesso na organização está intimamente ligado aos objetivos organizacionais, sendo assim, para que o profissional se sinta prestigiado, suas expectativas precisam estar em paralelo às expectativas da empresa.

As pesquisas acima descritas sugerem que o aumento da percepção de prestígio tende a reduzir o conflito, dessa forma, baseado nos estudos anteriores e a fim de verificar essa relação, desenvolvemos a seguinte hipótese de pesquisa:

H1: O conflito profissional-organizacional está positivamente associado ao prestígio ocupacional percebido do *Controller* no Brasil.

2.4. Conflito profissional-organizacional e a intenção de rotatividade

Atualmente os profissionais têm uma tendência de crescente busca de autonomia e senso crítico, contudo, esse comportamento pode entrar em choque com os objetivos da organização, o que pode gerar conflito entre empregado e empregador. Chiavenatto (2014) explana sobre isso, salientando que o conflito ocorre quando uma das partes tem objetivos para alcançar e a outra parte interfere nessa busca, sendo essa interferência mediante obstáculos ou impedimentos ou ainda mediante omissão, esse ruído entre as partes deriva da discordância de objetivos ou interesses. Quando o ambiente de trabalho é conflituoso, ele pode ter como características a desmotivação, gerando desconforto e insegurança, que inclusive impacta diretamente no rendimento do profissional e no seu empenho quanto à visão e valores da empresa. O mesmo autor supracitado, Chiavenatto (2014), trata que a energia criada pelo conflito é gasta nele mesmo, desviando o foco do indivíduo no trabalho produtivo, pois resolver o conflito passa a ser mais importante do que seu desempenho no trabalho, e o autor ressalta que a maneira que o conflito é solucionado, ou não solucionado, traz desdobramentos, influenciando na percepção e comportamento das partes, bem como na comunicação de ambas as pontas. O conflito gerado pode ocasionar ruptura no comprometimento do profissional em querer ou não permanecer na empresa, pode gerar pensamentos de que “lá fora” pode haver melhores oportunidades e maior identificação. Bastos (1997) afirma que o comprometimento tem reflexo direto no comportamento do profissional, uma vez que o indivíduo comprometido apresenta desejo de permanecer ligado ao sistema, bem como demonstra lealdade e que está disposto a dedicar esforços em interesse da organização.

Spagnol (2010) apresenta alguns possíveis motivadores de conflito: problemas de comunicação, estrutura organizacional falta de confiança, desvalorização do trabalho entre membros da equipe, disputa de papéis etc. Independente do gatilho, o mediador precisa ser imparcial e racional, de forma que a resolução seja eficaz e que gere frutos positivos.

Aranya e Ferris (1984) expressam que quando os objetivos profissionais e organizacionais são incompatíveis tende a haver conflito entre profissão e organização, o que resulta no aumento do estresse laboral, menor satisfação profissional, menor desempenho e

maior rotatividade. A pesquisa foi realizada com uma amostra de 2.016 profissionais contadores, nos EUA e Canadá. Para mensurar o conflito profissional-organizacional, os autores buscaram resposta de afirmação para a seguinte frase: “Na sua organização, existe um conflito entre os padrões e procedimentos de trabalho da organização e sua capacidade de agir de acordo com seu julgamento profissional”; e validaram esse item como confiável fazendo a correlação das respostas com respostas de outra frase: “O tipo e a estrutura do meu emprego me dão a oportunidade de me expressar totalmente como profissional”, que também foi respondida com grau de afirmação. Um dos resultados da pesquisa foi que o conflito profissional-organizacional é menor entre contadores do governo, ou seja, há maior conflito para aqueles profissionais empregados na rede privada, seja na indústria ou empresas profissionais. Essa descoberta permite sugerir que o *Controller* tem melhor percepção quando há divergência de valores profissionais e organizacionais.

O estudo de Shafer (2002) examina os efeitos da pressão ética sobre a percepção dos *Controllers* quanto ao conflito profissional-organizacional. Os resultados apontam que quanto maior a pressão ética maior a percepção de conflito por parte do *Controller*, consequentemente reduzindo o comprometimento e a satisfação profissional e aumentando a intenção de rotatividade (*turnover*). Para mensurar o conflito profissional-organizacional, o autor usou os mesmos parâmetros estabelecidos por Aranya e Ferris (1984) e adicionou a afirmação: “Muitas vezes tenho que escolher entre seguir os padrões profissionais e fazer o que é melhor para a minha organização”. O autor afirma que aqueles empregados que têm baixo comprometimento ético, tendem a comportamentos antiéticos como normais para realização de suas atividades, dessa forma, evitando conflitos internos. Em contrapartida estão os empregados comprometidos moralmente com suas profissões, que naturalmente terão maior percepção de que os valores da organização são conflitantes aos seus valores.

Chang (1999) e Samad (2006) apontam que intenção de rotatividade e rotatividade são diferentes, logo, devem ser tratadas de forma diferentes; o primeiro é a variável cognitiva mais latente para concretização de rotatividade, trata-se da disposição consciente de buscar alternativas profissionais em outra organização. Aydogdu e Asikgil (2011) versam da mesma opinião, afirmando que a intenção de rotatividade é a pré-disposição comportamental de deixar uma organização, já a rotatividade é o ato real de se desligar da companhia. Essa pesquisa pretende abarcar a intenção de rotatividade como variável.

Aryee, Wyatt e Min (1991) realizaram uma pesquisa com contadores em Singapura, que na época era um país recém industrializado. O estudo foi replicados sob a perspectiva de Aranya

e Ferris (1984); os autores usaram a variável conflito profissional-organizacional a partir da percepção dos contadores públicos sobre o fato da empresa atuar como facilitadora ou inibidora dos valores ou objetivos do profissional; para mensurar isso, utilizaram escala Likert para as afirmações “O tipo de trabalho que faço na minha organização empregadora me dá a oportunidade de me expressar completamente como profissional “ e “Na minha organização, há conflito entre os padrões e procedimentos de trabalho da organização e minha própria capacidade de agir de acordo com meu julgamento profissional”. A mensuração de *job rotation* seguiu a partir de afirmações sobre intenções de mudar de local de trabalho” e “intenções de deixar a organização” levando em consideração os próximos 3 anos de carreira. Como resposta, os autores não corroboraram com Aranya e Ferris (1984) de que o conflito profissional organizacional está relacionado a intenções de rotatividade. Porém os autores identificaram que a baixa satisfação no trabalho e baixo comprometimento organizacional são indicadores de intenção de rotatividade e consumação da ação.

O conflito profissional-organizacional pode estar atribuído à intenção de rotatividade, inclusive abrangendo a satisfação no trabalho. Seijaaka e Kaawaase (2014) sustentam que enquanto o comportamento do profissional é consistente com as premissas da organização, não haverá conflito entre as partes, todavia, quando deixa de haver coesão na maneira como ambas as partes enxergam as coisas, o profissional poderá se deparar com conflito de lealdade profissional e organizacional. Um dos resultados desse conflito pode ser o impacto negativo na satisfação no trabalho, comprometendo o rendimento profissional e levando o empregado a ter pensamentos de deixar a empresa. Os autores encontraram resultados que afirmam que a satisfação no trabalho entre os contadores de rede pública é significativamente menor frente aos contares de empresas privadas, porém, o compromisso organizacional é maior declarado. Sendo assim, apesar de menos satisfação no trabalho, os contadores públicos tende a deixar menos seus empregos.

O estudo de Hiller et al. (2014) questionou se, como apontado em pesquisas anteriores, de fato o conflito entre organização e profissional tem associação positiva com a intenção de rotatividade; o resultado obtido foi positivo, isto é, a intenção do empregado de deixar a empresa tem relação com o possível conflito que está vivendo.

Esse conflito entre empresa e profissional tem viés psicológico, quando o empregado não mais compactua com os objetivos e ações da empresa. Menegon (2004) pesquisou sobre os efeitos dos contratos psicológicos organizacionais sobre os indivíduos e sobre a rotatividade voluntária; a autora define contrato psicológico como um conjunto de expectativas formadas

entre indivíduo e organização, e é importante que ele exista, pois as relações podem ser conflituosas ao que tange empregado e empregador, desse modo, estabelecer esse contrato entre ambas as partes confere fluidez ao trabalho; a conclusão foi que quando ocorre a violação do contrato psicológico a intenção de rotatividade tende a aumentar, pois o profissional entende como uma ruptura de confiança.

Medeiros et al. (2010) sinalizam que o empregado menos satisfeito está mais propenso a deixar a organização, e essa baixa satisfação pode derivar de fatores de percepção pessoal como falta de realização profissional, questões financeiras, pouco reconhecimento no cargo que ocupam, conflitos com colegas ou superiores ou frustração com o patamar de sua carreira. Além da satisfação, há outros fatores intraorganizacionais que podem gerar conflito profissional-organizacional e induzir o profissional a querer sair da empresa, tais como: cultura organizacional, políticas internas, oportunidades de carreira, entre outros. Na pesquisa, realizada com médicos e enfermeiros, profissões prestigiadas pela sociedade, os autores concluíram que a motivação de intenção de rotatividade por parte desses profissionais está condicionada por fatores como vínculo precário na contratação, relacionamento conflituoso entre profissional e gestor e realização profissional nas atividades desenvolvidas.

O efeito moral da percepção de descolamento de objetivos, entre empregado e empregador, pode ser crucial na decisão em permanecer na empresa ou não, visto que haverá quebra na concepção de dever lealdade, uma vez que pode não haver percepção de reciprocidade.

Segundo a narrativa dos estudos descritos nesta seção, desenvolvemos a seguinte hipótese de pesquisa:

H2: A intenção de rotatividade do *Controller* está positivamente associada ao conflito profissional-organizacional.

2.5. Prestígio ocupacional percebido e a intenção de rotatividade

O comportamento do empregado tende a manifestar seu descontentamento dentro da organização, o que pode sugerir a intenção de rotatividade. Esse comportamento deriva de um conjunto de elementos reflexo do nível de realidade percebida do profissional, ou seja, quando o empregado se sente insatisfeito, seja por reconhecimento, gestão, clima ou remuneração, ele inclina-se a olhar o mercado em busca de oportunidade com melhores expectativas de crescimento profissional, melhor remuneração ou que se sintam valorizados. Chang (1999) explana que a rotatividade indica uma quebra no relacionamento entre empregado e empregador

e o quão importante é para a empresa entender de forma ampla os fatores que delineiam essa intenção de deixar a organização, pois a rotatividade materializada torna-se custo para empresa, sejam financeiros ou não financeiro. Os custos financeiros são inerentes aos gastos com a substituição do empregado, os custos não financeiros podem ser mais onerosos, pois refere-se aos custos da perda de empregados valiosos ou custos de oportunidade e moral quanto aos funcionários que ficam. Ao detectar de forma tempestiva essa intenção de rotatividade, a empresa pode estabelecer estratégias de gerenciamento para mitigar a perda.

Conforme supracitado a rotatividade de empregados, em geral, é uma questão crítica, pois acarreta custo e problemas operacionais. Nouri e Parker (2013) realizaram uma pesquisa em busca da percepção dos funcionários juniores de auditoria sobre como as oportunidades de crescimento na carreira influenciam a intenção de rotatividade em empresas de contabilidade pública. Os autores destacam que a percepção de prestígio organizacional pode influenciar a maneira como o empregado enxerga sua ascensão profissional, aqueles que têm percepção de que a empresa tem maior prestígio na comunidade empresarial e no meio social, tende a acreditar que sua carreira será beneficiada, quando, como reflexo, se tornará um profissional de prestígio e terá melhores oportunidades. Essa pesquisa atrela oportunidade de crescimento na carreira ao compromisso organizacional, que, segundo os autores, está diretamente ligado à intenção de rotatividade, pois funcionários conectados à empresa têm menos chance de considerar deixá-la. Os resultados sugeriram que, se as empresas de contabilidade pública buscam reduzir a rotatividade, elas precisam se concentrar em mostrar ao empregado as chances de crescimento profissional dentro da organização.

Bentein, Vandenberghe, Vandenberg, e Stinglhamber (2005) afirmam que a rotatividade voluntária é considerada um índice negativo de eficácia organizacional e que entender os fatores que leva o empregado a optar por deixar a empresa é fundamental, pois permite traçar estratégias eficazes de retenção, bem como o aumento da eficácia organizacional.

É visível que atualmente as pessoas estão mais ligadas a questões emocionais do que racionais, sendo assim, a percepção do empregado sobre determinados fatos ou tratamentos pode ser relevante na decisão de permanecer ou não na organização, e a organização precisa estar apta para fazer a leitura sobre o que faz com que o empregado sinta-se satisfeito e queira permanecer, seja sob a forma de reconhecimento financeiro ou pessoal; entretanto, concordante com Chiavenato (1999), essa é uma leitura complexa, já que as pessoas têm diferentes necessidades, valores e comportamentos, e que isso está em mutação constante, as necessidades, valores e comportamentos podem mudar para aquilo que é conveniente ao indivíduo.

Wegener (1992) argumenta que há diversas pesquisas que abarcam o prestígio ocupacional, porém, elas têm fundamentos diferentes na medida que baseiam essa variável como realizações, estima, honra, carisma ou status. No tocante à percepção de prestígio do indivíduo, as escalas são baseadas em julgamento, pois a avaliação depende das características do avaliador. O autor trata que a percepção de prestígio pode mudar entre uma sociedade e outra, sendo assim, para que o prestígio tenha efeito, se faz necessário que os membros do grupo compartilhem da mesma concepção sobre o que é prestígio, a percepção sobre isso deve ser homogênea.

É natural do ser humano buscar profissões e posições que são vistas como de prestígio, levando em consideração sua necessidade de se identificar com o grupo que escolheu fazer parte. Sejjaka e Kaawaase (2014) salientam que a sociedade leva o indivíduo a essa busca de se colocar em visibilidade quando indica algumas posições e profissões como de poder e prestígio, pois as mesmas têm um conjunto de fatores, seja financeiro ou social, e valores que são vistos com bons olhos pelo sistema social. Porém, essa percepção de reconhecimento é individual, tem viés cultural, social e da forma como a pessoa foi criada, logo, o prestígio percebido pode ser subjetivo. Entretanto, o indivíduo entende como importante fazer parte de algo que seja admirado e respeitado dentro do grupo em que está inserido. Os autores supracitados mencionam que quanto mais experientes se tornam os contadores, mais eles buscam cargos e posições de prestígio em busca de recompensas, que o fato de haver pouca mão de obra qualificada e alta privação social e econômica, provavelmente isso seja verdade, pois o profissionalismo gera recompensas.

O prestígio profissional é algo abstrato, pois decorre da forma como o indivíduo entende o que é prestígio. Lino (1999) traz que o prestígio profissional está associado à satisfação profissional; satisfação essa que parte do pressuposto de que a atuação profissional é importante e significativa tanto sob o ponto de vista do próprio indivíduo como sob o ponto de vista do grupo qual ele faz parte, seja em termos sociais ou em termos profissionais. Sendo assim, o prestígio profissional pode ser visto como *status* profissional, sobre ter uma profissão ou cargo que torna o indivíduo importante no meio em que está inserido.

A percepção de prestígio tem viés com a identificação junto a organização, pois o empregado entende que caminha *pari passu* aos objetivos da empresa, que seu papel é indispensável para atingir esses objetivos. Fuller et al. (2006) apontam que a Teoria da Identidade Social ratifica que o indivíduo tende a usar grupos como fonte de informação sobre si mesmo, sendo assim, o status profissional serve como motivador de autoestima. Os autores

definem que a auto avaliação sobre a posição social dentro da organização tem relação com o respeito; esse respeito advém do fato do indivíduo acreditar ser verdadeiramente membro da organização, o que sugere que é reconhecido, ou seja, se sua posição na empresa é respeitada, então ela é vista com prestígio. Todavia, não basta que esse prestígio seja observado somente de baixo para cima, o indivíduo quer perceber que também é prestigiado por altos membros organizacionais, pois entende que a alta gestão representa a organização, sendo assim, ações tomadas por esses, refletem a aceitação ou respeito pelo indivíduo, sinalizando que está no caminho certo.

Hiller et al. (2014) argumentam que a percepção de prestígio na organização é um elemento fundamental para entender o comportamento do empregado. Essa unidade foi usada para entender seu efeito frente ao conflito profissional-organizacional. De forma indireta, via conflito profissional-organizacional, os autores encontram o efeito de que o maior prestígio ocupacional leva a menores intenções de rotatividade.

Levando em consideração as discussões acima apresentadas, é sugerido que pode haver convergência entre a percepção de prestígio ocupacional e a intenção de deixar a empresa. Desta forma, desenvolvemos a seguinte hipótese de pesquisa:

H3: A intenção de rotatividade do *Controller* está positivamente associada ao prestígio ocupacional percebido.

3 Método

Esse capítulo aborda sobre o método no qual a pesquisa foi desenvolvida, bem como explana sobre as ferramentas utilizadas com a finalidade de alcançar os objetivos propostos, trazendo evidências que suportam ou não as hipóteses de pesquisa. A pesquisa é de natureza descritiva abrangendo considerações de natureza exploratória, uma vez que os dados foram coletados em função de sua própria realidade, e possui abordagem quantitativa, com os dados coletados por meio de pesquisa de campo.

O método de estimação de pesquisa principal utilizado foi cross-section, sendo realizada pesquisa *Survey* através de questionário. Esse método foi escolhido porque confere qualidade aos dados e é capaz de alcançar a perceptividade esperada junto a classe profissional cujo comportamento é desejável conhecer, objetivando responder às hipóteses de pesquisa.

Martins e Theóphilo (2016) asseguram que o questionário se trata de um conjunto de perguntas que deseja medir ou descrever e são enviados a potenciais respondentes, devem ser acompanhados de informações sobre o propósito da pesquisa e de forma a tornar interessante para que o respondente queira contribuir. O questionário usado nessa pesquisa foi obtido da pesquisa original de Hiller et al. (2014) e adaptado ao contexto da profissão contábil e empresarial no Brasil.

3.1 População e amostra

Devido a amplitude da profissão e o fato de estar difundida inclusive fora do meio contábil, não foi viável a aplicação da pesquisa na população de *Controllers* no Brasil, mas isso ocorreu numa amostra significativa.

A coleta de dados deu-se através de questionário que teve o arcabouço baseado no questionário original de Hiller et al. (2014), o qual foi obtido diretamente com os autores do estudo; entretanto, a fim de adequar ao contexto brasileiro, algumas adaptações se fizeram necessárias. O questionário está em escalas de Likert de cinco pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), exceto quando indicado diferente.

Para que os dados representem com fidedignidade o objetivo dessa pesquisa, principalmente quanto ao fator de que os respondentes devem estar empregados em empresas brasileiras, definimos como população alvo da pesquisa todas as empresas de capital aberto listadas na Bolsa de Valores B3 (http://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/empresas-listadas.htm, recuperado em 04 de abril de 2020).

Foram encontradas, no site oficial da Bolsa de Valores do Brasil, 421 empresas listadas em abril de 2020 e a coleta de dados foi realizada na rede social LinkedIn de maio a agosto de 2020.

Em posse da base de dados de todas as empresas listadas, buscamos no LinkedIn o perfil de cada uma delas e dentro do perfil buscamos a página de “Pessoas”; filtramos somente aqueles colaboradores que indicaram como residentes no Brasil. Algumas empresas tiveram baixo volume de aderentes como “funcionários”, para esses, analisamos 100% das pessoas e cargos a fim de identificar os *Controllers*. Para as empresas com alto volume de “funcionários” pesquisamos por palavras-chave: *Controller*, Controladoria, Gerente, Diretor, Diretora, Superintendente, Planejamento e CFO; dentro dos resultados apresentados, analisamos a descrição do cargo ocupado a fim de contatar somente aqueles que de fato atuam como *Controller* conforme nível hierárquico adequado à profissão.

Dentro das 421 empresas listadas, foram encontrados 263 perfis oficiais, desses, identificamos 689 profissionais que se enquadraram como *Controller* em nível de gestor, para os quais enviamos solicitação de conexão à rede. Das solicitações enviadas 354 foram aceitas e enviamos mensagens a 100% deles convidando-os a responder a pesquisa, desses, 116 responderam. Importante ressaltar que o convite para responder a pesquisa foi enviado somente àqueles que aceitaram a conexão, a fim de não violar qualquer política de privacidade da rede social LinkedIn.

3.2 Variáveis da pesquisa

As variáveis da pesquisa foram definidas com base na literatura sendo subdivididas entre variáveis de interesse e variáveis de controle. As variáveis, de forma global, foram extraídas da pesquisa de Hiller et al. (2014), principalmente pelo fato de que foi utilizado o estudo desses autores como referência para esta pesquisa. No entanto, outros autores também suportaram a seleção de variáveis, a fim de dar robustez à mudança de contexto cultural. As variáveis de interesses foram definidas como prestígio ocupacional percebido, conflito profissional-organizacional e intenção de rotatividade.

Para mensurar o prestígio ocupacional percebido utilizamos o mesmo construto definido por cinco afirmações estabelecidas por Hiller et al. (2014). Wegener (1992) discorre que a percepção de prestígio muda entre uma sociedade e outra e que a percepção sobre prestígio deve ser homogênea dentro do grupo para que exerça efeito de prestígio, logo, inferimos que os respondentes desta pesquisa compartilham da mesma concepção sobre prestígio ocupacional.

Sobre o conflito profissional-organizacional usamos as três afirmações apresentadas no questionário de Hiller et al. (2014), todavia, trazendo à realidade da sociedade brasileira, optamos por adicionar duas novas afirmações para que a variável seja expressada com maior credibilidade: “Geralmente faço o que os superiores da Organização que trabalho mandam mesmo que eu não concorde” e “Percebo que meus valores profissionais estão descolados dos valores da Organização que trabalho”. Ambas novas afirmações são suportadas por Shafer (2002) e Sejjaka e Kaawaase (2014). Shafer (2002) defende que quanto maior a pressão ética maior a percepção de conflito por parte do *Controller*, que o comportamento antiético faz frente à intenção de evitar conflito, bem como os empregados com maior comprometimento moral com suas profissões terão maior percepção de que os valores da organização são conflitantes aos seus valores. Sejjaka e Kaawaase (2014) apontam que enquanto o profissional se comporta de acordo com as premissas da organização há baixa tendência ao conflito, todavia, quando há quebra nessa coesão, o profissional poderá colocar em *check* sua lealdade profissional frente a lealdade organizacional.

Ao que tange à intenção de rotatividade, mantivemos as duas afirmações apresentadas no questionário de Hiller et al. (2014) e, além dessas, adicionamos afirmações respaldadas por pesquisas anteriores, a fim de fomentar respostas que expressam maior fidedignidade ao objetivo da pesquisa. As afirmações foram: “A postura do meu gestor para comigo influencia a minha decisão de deixar a empresa”, “Percebo que minhas expectativas não serão alcançadas, por isso penso em deixar a empresa” e “Meus colegas de trabalho também têm pensamento de deixar a empresa”. Chang (1999) trata a rotatividade como uma resposta à quebra no relacionamento entre as partes, acarretando em conflito de lealdade; Menegon (2004) partilha da mesma opinião, de que a intenção de rotatividade é consequência da violação do contrato psicológico, dado que quando o empregado deixa de se identificar com a empresa, ocorre ruptura de confiança entre as partes. Ambas afirmações são coerentes com Aranya e Ferris (1984) que expressam que quando incorre conflito entre os objetivos profissionais e organizacionais o resultado é menor satisfação profissional, menor desempenho e maior rotatividade.

Com relação às variáveis de controle, optamos por manter em sua maior parte as mesmas apresentadas na pesquisa de Hiller et al. (2014), porém, assim como as variáveis de interesse, algumas premissas foram adaptadas ao contexto brasileiro; as variáveis de controle são: autonomia no trabalho, perfil do respondente, informações sobre a empresa, gerenciamento de impressões e posição do respondente. Outrossim, diante da atual circunstância social no Brasil,

quando questões emocionais tendem a mais peso do que questões racionais, entendemos como fundamental adicionar a “satisfação no trabalho” como uma variável de controle, pois é possível que ela fala muito sobre a intenção do *Controller* de deixar a organização.

Para as variáveis gerenciamento de impressões e autonomia no trabalho, deliberamos por manter as afirmações de Hiller et al. (2014), já que, em nossa concepção, são suficientes e se adequam bem ao contexto brasileiro.

Sobre o perfil da organização e perfil do respondente, mantivemos as afirmações básicas de Hiller et al. (2014) e adicionamos novas para que possamos conhecer de forma mais ampla as particularidades que compõe os resultados da pesquisa. Ferreira (2011) explica que as características necessárias no profissional de controladoria estão diretamente vinculadas ao setor do negócio e ao porte da empresa. Dole e Schroeder (2001) expõe que pesquisas passadas trouxeram evidências empíricas suficientes das diferenças de respostas e resultados ao que tange o gênero do indivíduo, como por exemplo, o fato de que, na época de seu estudo, havia diferença de *status* entre homens e mulheres na profissão contábil, além de que, as mulheres são mais propensas a apresentar personalidade do tipo A, uma personalidade com maior tendência à carga emocional, porém, um dos achados da pesquisa foi que as atitudes e personalidades das mulheres que são profissionais contábeis não pode ser usada para explicar a possível falta de sucesso na profissão. Ainda sobre as características demográficas, Lambert, Hogan e Barton (2001) trazem que são variáveis inseridas em estudos como variável de controle, e que muitos autores já evidenciaram que idade, gênero etc., são preditores significativos de satisfação no trabalho e intenção de rotatividade ou rotatividade concreta.

Relativo à satisfação no trabalho, delineamos como uma variável de controle importante pelo fato de que é conhecido que o comportamento das pessoas varia em função da sua satisfação em determinadas situações ou ocasiões. Kazi e Zadeh (2011) salientam que a satisfação no trabalho é um estado emocional, ela é uma resposta afetiva diante da observação do empregado quanto a diversos fatores. Dole e Schroeder (2001) também definem a satisfação no trabalho como uma reação afetiva do indivíduo dentro do seu ambiente de trabalho, no entanto, defendem que a diferença no grau de satisfação advém da personalidade do indivíduo, o que nada tem a ver com, de forma direta, com fatores do ambiente de trabalho. Samad (2006) argumenta que a satisfação profissional é a reação frente a percepção do que o funcionário deseja receber e o que ele de fato recebe; sua pesquisa, aplicada com 292 empregados de uma empresa de telecomunicação, revelou que a satisfação no trabalho tem maior efeito nas intenções de rotatividade do que nas características do trabalho, o que sugere que a empresa

deve ater-se ao aspecto satisfação se quiser atenuar as intenções de rotatividade; e quando o empregado percebe que é cuidado pela empresa, haverá emoção positiva, tendendo a desenvolver e aumentar o nível de lealdade e comprometimento com a organização.

Na pesquisa de Aydogdu e Asikgil (2011), realizada com 100 empregados do setor de produção e 82 empregados do setor de prestação de serviço, os autores investigaram a relação entre satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de rotatividade, e eles aclararam sobre alguns fatores que influencia a satisfação no trabalho, tais como: remuneração, trabalho próprio, supervisão, possibilidade de promoção, pares e condições de trabalho; em contrapartida, também salientam sobre as conseqüências da insatisfação no trabalho: absenteísmo, rotatividade, baixa produtividade, aposentadoria antecipada, baixo compromisso organizacional, saúde mental e física e satisfação com a vida; ao que tange a rotatividade, os autores explanam que o funcionário insatisfeito tende a deixar a empresa, já o funcionário que acredita que é tratado de maneira justa e é recompensado por seu trabalho, certamente tende a ter baixo interesse em desligar-se da empresa. Os resultados encontrados foram de que há relação entre as três variáveis, uma tendendo a outra. Os autores concluem que é impossível atender todas as necessidades e expectativas de todos os funcionários de forma individual, porém, se o empregador quer ter empregados produtivos, motivados e com pensamento inovador, ele precisa levar em consideração a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional, mitigando a intenção de rotatividade e a rotatividade real.

Tian-Foreman (2009) investigou a rotatividade de empregados numa empresa de varejo chinesa com ênfase na satisfação no trabalho. Para mensurar a satisfação no trabalho os autores utilizaram diversas afirmações derivadas de outras pesquisas, porém entenderam como relevante adicionar outras três afirmações: “Meu trabalho é desafiador para mim”, “Minha carga de trabalho é razoável para mim e” geralmente estou satisfeito com o tipo de trabalho que faço no meu trabalho atual”. Como achado da pesquisa os autores encontram uma associação negativa entre satisfação no trabalho e rotatividade de funcionários, ou seja, a satisfação no trabalho em geral afeta negativamente as atitudes relacionadas ao trabalho dos funcionários chineses e comportamentos de sobre deixar a empresa.

Em busca de identificar e mensurar fatores associados à satisfação no trabalho de contadores, Nguyen (2020) realizou uma pesquisa com contadores de empresas de serviços contábeis no Vietnã. Como resultado encontrou cinco fatores que se relacionam com a satisfação: salários, conquistas e recompensas, condições de trabalho, treinamento e promoção e política de bem-estar. Quanto a salários, o autor concluiu que o objetivo principal do

empregado é ter dinheiro para cuidar de si e de sua família, sendo assim, é um fator relevante na perspectiva do indivíduo sobre sua satisfação no trabalho. Sobre conquistas e recompensas o autor indica que quanto mais recompensas o empregado receber por suas conquistas, mais ele se dedicará à empresa frente a esse reconhecimento. Os outros três fatores também tiveram relação positiva com a satisfação, entretanto, política de bem-estar teve menor impacto, pois os contadores entendem que os benefícios são muito semelhantes de empresa para empresa, o que o torna menos relevante, ainda que seja positivo, na percepção do empregado quanto a satisfação.

Medeiros et al. (2010) apresentam que o empregado com menor índice da satisfação está mais propenso a deixar a organização, e essa baixa satisfação pode ser resultado de fatores de percepção pessoal como falta de realização profissional, questões financeiras, pouco reconhecimento no cargo que ocupam, conflitos com colegas ou superiores ou frustração com o patamar de sua carreira.

Burney e Swanson (2010) salientam que essa variável é crítica na mensuração da eficácia organizacional, que há relação positiva entre satisfação no trabalho e a receita da empresa, entretanto, em contrapartida, a baixa satisfação no trabalho está associada a maiores intenções de rotatividade. Levando em consideração essa afirmação, entre as outras supracitadas, entendemos que satisfação no trabalho é uma variável deveras importante para alcançar o objetivo da pesquisa.

A Tabela 1 apresenta os autores que sustentam a construção das variáveis dessa pesquisa.

Tabela 1

Variáveis da pesquisa e literatura

Tipo	Variáveis	Literatura
Interesse	Prestígio ocupacional percebido	Hiller, Mahlendorf e Weber (2014)
Interesse	Conflito profissional-organizacional	Hiller, Mahlendorf e Weber (2014) + Spagnol (2010) + Brierley (1998) + Aranya e Ferris (1984) + Sejjaaka e Kaawaase (2014)
Interesse	Intenção de rotatividade	Hiller, Mahlendorf e Weber (2014) + Chang (1999) + Samad (2006) + Tett e Meyer (1993) + Aranya e Ferris (1984)
Controle	Satisfação no trabalho	Shafer (2002) + Aranya e Ferris (1984) + Sejjaaka e Kaawaase (2014) + Medeiros et al + Kazi e Zadeh (2011) + Samad (2006)
Controle	Gerenciamento de impressões	Hiller, Mahlendorf e Weber (2014)
Controle	Perfil – idade, gênero, tempo na empresa, tempo no cargo, quantas pessoas supervisiona	Hiller, Mahlendorf e Weber (2014)
Controle	Informações da empresa - Segmento da empresa e receita bruta em 2019	Hiller, Mahlendorf e Weber (2014)

3.3 Modelo empírico de análise dos dados

Hair et al. (2009) assumem que a regressão múltipla permite análise simultânea de mais do que duas variáveis independentes sobre o indivíduo investigado (Y), que objetiva prever as mudanças da variável dependente (Y) como resposta das mudanças nas variáveis independentes (X). Gujarati e Porter (2011) vão à mesma direção dessa afirmativa, de que a análise de regressão tem como finalidade estudar a dependência entre as variáveis, visando conjecturar possível mudança na variável dependente diante de mudanças nas variáveis independentes. Figueiredo et al. (2011) corroboram que a regressão permite estimar associação entre a variável dependente representada por Y e o conjunto de variáveis independentes representadas por X, que tem como propósito evidenciar a correlação de associação entre ambas variáveis em termo de direção (positiva ou negativa) e magnitude (forte ou fraca), sendo assim, o comportamento das variáveis independentes pode predizer os valores da variável dependente.

Para entender o grau de relação entre as variáveis utilizamos a Regressão Linear Múltipla, pois ela é capaz de oferecer predição idônea à variável Y frente as variáveis independentes que possivelmente se correlacionam, sendo assim, a RLM vai nos permitir melhor capacidade de análise dos resultados.

4 Resultados

4.1 Perfil da amostra

A fim de conhecer os delineamentos das respostas, analisamos o perfil da amostra.

Quanto ao gênero daqueles que responderam a pesquisa, obtivemos 20 respostas de mulheres e 96 respostas de homens. O gênero feminino alcança uma idade média de 43 anos e supervisionam cerca de 19 empregados. Já o gênero masculino está numa média etária de 42 anos e chefiam uma equipe média de 33 empregados.

Outras constatações relevantes, ainda falando de gênero, é que as mulheres permanecem por mais tempo na empresa, por volta de 10 anos e estão no cargo de *Controller* em média há 4 anos, o que sugere menos índice de rotatividade; já os homens estão na empresa em média há 8 anos e no cargo em média 3 anos, sugerindo que o gênero masculino está mais propenso à intenção de rotatividade. Dos 689 profissionais identificados para os quais enviamos solicitação de conexão, 80% deles são do gênero masculino, apenas 20% são mulheres. Permeando sobre o segmento em que atuam, o gênero feminino está pulverizado, mas apresentado em maior volume na indústria (3), construção civil (3) e comércio (3). Os homens estão massivamente alocados em indústria (27), comércio (19), atividades financeiras (17) e *utilities* (11), os demais estão também pulverizados nos demais segmentos.

Analisando de forma geral (sem classificar por gênero), adentrando sobre o tempo na empresa atual os respondentes estão empregados há cerca de 8 anos, sendo o menor período 1 ano e o maior 38 anos. Quanto ao tempo ocupando o cargo, a média é de 3 anos, quando o menor período condiz a 1 ano e o maior a 14 anos.

A Tabela 2 apresenta o perfil daqueles que responderam a pesquisa:

Tabela 2
Perfil dos respondentes

Variáveis	Feminino	Masculino	Geral
Gênero	20	96	
\bar{X} Idade	43	42	42
\bar{X} Quantas pessoas supervisiona	19	33	30
\bar{X} Tempo na empresa	10	8	8
\bar{X} Tempo no cargo	4	3	3

Ao que tange o ramo das empresas que os respondentes trabalham, cerca de 23% delas são empresas de indústrias, 16% são empresas de comércio, 15% ocupam espaço em atividades financeiras, 9% atuam como *utilities* (empresas de serviços públicos básicos, tais como

saneamento, energia, gás), 8% são empresas de transporte, 7% correspondem ao setor de construção civil e os demais 22% estão pulverizados entre saúde, educação, comunicação, mercado imobiliário, tecnologia e lazer. A Tabela 3 apresenta a distribuição de segmentos dos respondentes.

Tabela 3
Segmento das empresas

Variáveis	Respostas	Participação
Atividade Financeira	17	15%
Comércio	19	16%
Construção Civil	8	7%
Exploração de Imóveis	4	3%
Industria	27	23%
Serviços de Saúde	2	2%
Serviços Educacionais	5	4%
Transporte	9	8%
Viagens e Lazer	3	3%
<i>Utilities</i>	11	9%
Comunicação	6	5%
Tecnologia	5	4%

4.2 Resultado das regressões

A partir do modelo MQO foram estimadas 4 regressões: uma regressão para cada hipótese proposta na pesquisa e uma quarta regressão unindo as três variáveis de interesse. Os resultados estão apresentados na Tabela 2.

Tabela 4
Resultado das regressões

Variáveis	Modelo 1: Conflito Profissional- Organizacional			Modelo 2: Intenção de Rotatividade			Modelo 3: Intenção de rotatividade			Modelo 4: Intenção de rotatividade		
Constante	3,371	(0,623)	***	3,560	(1,080)	***	5,350	(1,120)	***	3,740	(1,200)	***
Idade	-0,002	(0,007)		-0,000	(0,012)		-0,001	(0,012)		0,000	(0,011)	
Tempo na empresa	-0,001	(0,008)		-0,024	(0,013)	*	-0,024	(0,014)	*	-0,024	(0,013)	*
Tempo no cargo atual	0,020	(0,021)		0,015	(0,036)		0,026	(0,037)		0,016	(0,036)	
Quantas pessoas supervisiona	0,000	(0,001)		0,002	(0,001)	*	0,002	(0,001)	*	0,002	(0,001)	*
M_AUT	-0,112	(0,065)	*	-0,217	(0,115)	*	-0,243	(0,122)	**	-0,208	(0,118)	*
M_IMPR	-0,020	(0,125)		0,247	(0,221)		0,262	(0,234)		0,234	(0,225)	
M_SATISF				-0,592	(0,119)	***	-0,649	(0,124)	***	-0,584	(0,122)	***

Continua

Variáveis	Conclusão			
	Modelo 1: Conflito Profissional- Organizacional	Modelo 2: Intenção de Rotatividade	Modelo 3: Intenção de Rotatividade	Modelo 4: Intenção de Rotatividade
M_PREST	-0,009 (0,108)		-0,050 (0,195)	-0,064 (0,188)
M_CONF		0,505 (0,167) ***		0,506 (0,168) ***
Gênero (Ref=Masculino)	-0,059 (0,127)	-0,437 (0,217) **	-0,456 (0,226) **	-0,438 (0,218) **

Nota. Nível de significância - * 10%, ** 5%, *** 1%

A primeira regressão é correlata a hipótese 1 que busca associação entre conflito profissional-organizacional e prestígio ocupacional percebido, apresentando um valor-p de 0,93, indicando fortes evidência de rejeição à H1, ou seja, não há associação entre as variáveis. Abarcando as variáveis de controle, satisfação não foi mensurada nesse modelo. Sobre a variável de autonomia, o resultado obtido é que quanto maior o entendimento do *Controller* de que tem autonomia para desempenhar suas funções e tarefas, menor é a percepção de conflito profissional-organizacional, pois não haverá assimetria dessa variável com a expectativa entre a partes, logo, o conflito não será posto e o empregado poderá tomar decisões equilibrando a coerência entre profissão e Organização.

Quanto à segunda regressão para avaliar a hipótese H2, foi obtido valor-p de 0,03 o que é significativo, suportando H2, nos levando a entender que há associação entre a intenção de rotatividade e o conflito profissional-organizacional, dessa forma, o profissional que entende que o conflito está instalado, tem maior propensão a pensamentos sobre deixar a Companhia, pois não é interessante exercer sua função num constante dilema entre decidir pela ética e orientações de sua profissão ou decidir para aquilo que é mais vantajoso para a empresa. Sobre a satisfação, encontramos que quanto menor a satisfação maior a intenção de rotatividade, ou seja, o descontentamento do *Controller*, seja por reconhecimento, gestão, clima ou remuneração, orienta-o a pensar sobre novas possibilidades de emprego, deixando-o curioso a sondar o mercado acreditando que encontrará oportunidades coerentes àquilo que julga bom. Relativo à autonomia, aqueles profissionais que percebem maior autonomia para trabalhar tendem à menor intenção de rotatividade.

Para H3 não encontramos suporte, já que a associação entre a intenção de rotatividade e o prestígio ocupacional percebido não foi significativa (valor-p = 0,796), ou seja, a forma como o *Controller* percebe ser prestigiado não o leva à decisão de intenção de rotatividade. Em paralelo, o resultado sobre a satisfação é de que quanto maior a satisfação menor é a intenção de rotatividade. Assim como nos demais modelos, o gênero masculino apresenta maiores indícios sobre a intenção de rotatividade.

A fim de validar o resultado das hipóteses propostas nessa pesquisa, bem como observar o comportamento das hipóteses, foi elaborada uma quarta regressão unindo todas as variáveis. Esse modelo mais uma vez rejeitou a associação entre intenção de rotatividade e prestígio ocupacional percebido, do mesmo modo que foi corroborada a associação entre intenção de rotatividade e conflito profissional-organizacional. Ainda dissertando sobre os resultados do modelo (4), ao que tange as variáveis de controle observamos que: quanto menor a satisfação no trabalho, maior a intenção de rotatividade; quanto menor o prestígio ocupacional percebido maior a intenção de rotatividade; quanto maior o conflito profissional-organizacional maior a intenção de rotatividade; e, por fim, indivíduos do gênero masculino tendem a maior intenção de rotatividade.

5 Conclusão

Diante da evolução da profissão de controladoria, é de suma importância delinear o comportamento do profissional, posto que suas ações podem refletir na Organização, à vista disso, esse estudo tem como objetivo estudar a associação entre o prestígio ocupacional percebido, o conflito organizacional-profissional e a intenção de rotatividade do *Controller*, haja vista que o comportamento do profissional de controladoria é mutável frente sua percepção de identificação dentro da Organização.

Encontramos evidências plausíveis de que o prestígio ocupacional percebido não tem relação relevante com o conflito profissional-organizacional, isto é, a forma como o profissional percebe seu prestígio na empresa não estimula o conflito, sendo assim não é possível afirmar que quanto maior a percepção de prestígio o profissional tem, menor o índice de conflito entre profissão e organização; não havendo razão para o profissional comprometer os valores de sua profissão em detrimento do Companhia. Essa descoberta contrapõe Hiller, Mahlendorf e Weber (2014), pois os autores, frente as descobertas de sua pesquisa, afirmam que a alta percepção de prestígio leva o indivíduo a identificar-se com a organização e consequentemente reduzir o conflito profissional-organizacional.

Em contrapartida, descobrimos que é forte a relação entre a intenção de rotatividade e o conflito profissional-organizacional, ficando entendido que o pensamento sobre deixar a organização é influenciado pelo descolamento de objetivos entre profissão e organização, quando o profissional tem um conflito moral de escolher entre lealdade à sua profissão ou à organização. Essa descoberta corrobora com Hiller et al. (2014).

Outra descoberta quanto ao prestígio ocupacional percebido é que ele não sugere relação com a intenção de rotatividade, as evidências obtidas deixam claro que a forma como o profissional se percebe prestigiado dentro da empresa não encoraja sua decisão sobre sair da empresa, sendo assim, ainda que seja alta a percepção de prestígio, o profissional pode encontrar outras razões que impulsionam à reação de querer permanecer ou deixar a Organização. Mais uma vez, nossa descoberta contrapõe Hiller et al. (2014), sendo que os autores asseguram que o maior prestígio ocupacional leva a menores intenções de rotatividade.

Como um todo, os achados de H1 e H3 são coerentes, quando ambas demonstram que o comportamento do profissional, ao que tange conflito e intenção de rotatividade, é independente da identificação com a empresa (através do prestígio percebido), uma vez que o comportamento do indivíduo é complexo, já que as pessoas têm diferentes necessidades, valores

e comportamentos, e isso é uma mutação constante, as necessidades, valores e comportamentos podem mudar para aquilo que é conveniente ao indivíduo.

Os resultados do nosso estudo contribuem para compreensão do comportamento do *Controller* considerando a percepção do profissional diante de fatores que tendem ao viés emocional, dado que esse viés é carregado uma carga em constante mutação; os executivos das empresas precisam se preocupar com as implicações da percepção do empregado e conhecer os resultados dessa pesquisa permite a eles projetar estratégias a fim de mitigar os efeitos do conflito profissional-organizacional e a intenção de rotatividade, além de que é importante levar em consideração que também seu comportamento ou as decisões da empresa podem influenciar a percepção do empregado, é relevante mostrar a importância da opinião do grupo e opinião individual. Ademais, os resultados podem ser comparados a uma pesquisa semelhante aplicada num contexto alemão (pesquisa de Hiller et al. (2014)), podendo aferir assimetria (ou simetria) em virtude da complexidade do sistema social/cultural de cada país. Essa pesquisa refutou os achados de Hiller et al. (2014) quanto a influência do ambiente interno em sua identificação dentro da empresa; nossos achados evidenciam que não é clara essa associação. Uma possível justificativa para esse descolamento de resultados pode ser de viés cultural, quando a sociedade alemã é mais formal, tem mais clareza quanto profissão, posição e o que a Companhia espera de um Controller, ao contrario da sociedade brasileira que é menos formal, fazendo com que a profissão não seja tão clara, bem como profissional, profissão e pessoa se confundem justamente pela informalidade da cultura e a tendência emocional.

Outra contribuição relevante alude a satisfação, quando identificamos que a variável “satisfação” é importante para o *Controller* no Brasil, é uma variável que permeia fortemente o comportamento do profissional.

Para pesquisas futuras sugerimos aplicar a pesquisa numa base de empresas que operam no Brasil mas que tem, ou podem ter, influencia de cultura estrangeira. Recomendamos ainda que a coleta de dados seja por meio de entrevista.

Referências

- Almeida, L. B., Parisi, C., & Pereira, C. A. (2001). Controladoria. In: A. Catelli (Coord.), *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON* (2a ed. pp. 343-355) São Paulo: Atlas.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2011). *Sistemas de controle gerencial* (12a ed.). São Paulo: AMGH.
- Aranya, N., & Ferris, K. R. (1984). A reexamination of accountants' organizational-professional conflict. *Accounting Review*, 59(1), 1-15.
- Aryee, S., Wyatt, T., & Min, M. K. (1991). Antecedents of organizational commitment and turnover intentions among professional accountants in different employment settings in Singapore. *The Journal of Social Psychology*, 131(4), 545-556.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2011). An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), 43-53.
- Bastos, A. V. B. (1996). Comprometimento no trabalho: Os caminhos da pesquisa e os seus desafios teórico-metodológicos. In Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Psicologia, *Coletâneas da ANPEPP 1996* (pp. 94-109). Rio de Janeiro: Autor.
- Baxter, J., & Chua, W. F. (2003). Alternative management accounting research: Whence and whither. *Accounting, organizations, and society*, 28(2-3), 97-126.
- Bentein, K., Vandenberghe, C., Vandenberg, R., & Stinglhamber, F. (2005). The role of change in the relationship between commitment and turnover: A latent growth modeling approach. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 468.
- Borinelli, M. L. (2006). *Estrutura conceitual básica de controladoria: Sistematização à luz da teoria e da praxis* (Tese de Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Burney, L. L., & Swanson, N. J. (2010). The relationship between balanced scorecard characteristics and managers' job satisfaction. *Journal of Managerial Issues*, 22(2), 166-181.
- Byrne, S., & Pierce, B. (2007). Towards a more comprehensive understanding of the roles of management accountants. *European Accounting Review*, 16(3), 469-498.
- Brierley, J. A. (1998). Accountants' organizational-professional conflict: A meta-analysis. *The Journal of Psychology*, 132(3), 291-300.
- Brown, R. (2000). Social identity theory: Past achievements, current problems and future challenges. *European journal of social psychology*, 30(6), 745-778.

- Calijuri, M. S. S. (2011). Controller: O perfil atual e a necessidade do mercado de trabalho. *Revista Brasileira de Contabilidade*, (150), 37-52.
- Chang, E. (1999). Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention. *Human Relations*, 52(10), 1257-1278.
- Chiavenato, I. (1999). *Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos* (4a ed.). São Paulo: Atlas. 1999.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4a ed.). São Paulo: Manole.
- Ciampa, A. C. (1984). Identidade. In: W. Codo, & S. T. M. Lane (Orgs.), *Psicologia Social: O homem em movimento* (pp. 59-74). São Paulo: Brasiliense.
- Del Prette, A., & Del Prette, Z. A. P. (2003). Assertividade, sistema de crenças e identidade social. *Psicologia em Revista*, 9(13), 125-136.
- Dole, C., & Schroeder, R. G. (2001). The impact of various factors on the personality, job satisfaction and turnover intentions of professional accountants. *Managerial Auditing Journal*, 16(4), 234-245.
- Ferrari, M. J., Cunha, L. C., Lunkes, R. J., & Borgert, A. (2013). O perfil do Controller sob a ótica do mercado de trabalho nacional. *Revista de Informação Contábil*, 7(3), 25-50.
- Ferreira, C. D. (2011). *O perfil profissional do Controller e as funções de controladoria: Um estudo da atual necessidade do mercado de trabalho* (Dissertação de Mestrado). Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco, PE, Brasil.
- Figueiredo, D., Fº., Nunes, F., Rocha, E., Santos, M., Batista, M., & Silva, J. A., Jr. (2011). O que fazer e o que não fazer com a regressão: Pressupostos e aplicações do modelo linear de Mínimos Quadrados Ordinários (MQO). *Revista Política Hoje*, 20(1), 44-99.
- Figueiredo, S., & Caggiano, P. C. (2008). *Controladoria: Teoria e prática*. São Paulo: Atlas.
- Frezatti, F., Rocha, W., Nascimento, A. D., & Junqueira, E. (2009). *Controle gerencial*. São Paulo: Atlas.
- Fuller, J. B., Hester, K., Barnett, T., Frey, L., Relyea, C., & Ammeter, D. B. (2006). Perceived external prestige and internal respect: New insights into the organizational identification process. *Human relations*, 59(6), 815-846.
- Gomes, C. V., Souza, P., & Lunkes, R. J. (2014). O perfil do profissional da controladoria solicitado por empresas brasileiras. *Revista Journal: Globalização, Competitividade e Governabilidade*, 8(1), 34-50.
- Goretzki, L., Strauss, E., & Weber, J. (2013). An institutional perspective on the changes in management accountants' professional role. *Management Accounting Research*, 24(1), 41-63.

- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2011). *Econometria básica*. Porto Alegre: Amgh.
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Tatham, R. L., Gouvêa, M. A., & Sant'Anna, A. S. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. R., & Pierce, C. A. (2013). Meta-analytic review of employee turnover as a predictor of firm performance. *Journal of Management*, 39(3), 573-603.
- Hiller, K., Mahlendorf, M. D., & Weber, J. (2014). Management accountants' occupational prestige within the company: A social identity theory perspective. *European Accounting Review*, 23(4), 671-691.
- Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5(3), 184-200.
- Kazi, G. M., & Zadeh, Z. F. (2011). The contribution of individual variables: Job satisfaction and job turnover. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(5), 984-991.
- Kippist, L., & Fitzgerald, A. (2009). Organisational professional conflict and hybrid clinician managers: The effects of dual roles in Australian health care organisations. *Journal of Health Organization and Management*, 23(6), 642-655.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: A test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38(2), 233-250.
- Lino, M. M. (1999). *Satisfação profissional entre enfermeiras de UTI: Adaptação transcultural do Index of Work Satisfaction (IWS)* (Dissertação de Mestrado). Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Lopes, T. V. M. (1973). *Problemas de pessoal da empresa moderna*. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas.
- Lunkes, R. J., Schnorrenberger, D., Gasparetto, V., & Vicente, E. F. R. (2009). Considerações sobre as funções da controladoria nos Estados Unidos, Alemanha e Brasil. *Revista Universo Contábil*, 5(4), 63-75.
- Lunkes, R. J., Feliu, V. M. R., & Rosa, F. S. D. (2013). Study of published articles on management accounting in Brazil and Spain. *Revista Contabilidade & Finanças*, 24(61), 11-26.
- Lunkes, R. J., Schnorrenberger, D., & da Rosa, F. S. (2013). Funções da Controladoria: Uma análise no cenário brasileiro. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 15(47), 283.

- Martin, N. C. (2002). Da contabilidade à controladoria: A evolução necessária. *Revista Contabilidade & Finanças*, 13(28), 7-28.
- Martins, G. D. A., & Theóphilo, C. R. (2016). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas* (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Medeiros, C. R. G., Junqueira, Á. G. W., Schwingel, G., Carreno, I., Jungles, L. A. P., & Saldanha, O. M. D. F. L. (2010). A rotatividade de enfermeiros e médicos: Um impasse na implementação da estratégia de saúde da família. *Ciência & saúde coletiva*, 15(Supl.), 1521-1531.
- Menegon, L. F. (2004). *Contratos psicológicos como fatores influenciadores dos índices de rotatividade voluntária em empresas de consultoria* (Dissertação Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Nguyen, D. (2020). An analysis of underlying constructs affecting the job satisfaction amongst accountants. *Management Science Letters*, 10(5), 1069-1076.
- Nouri, H., & Parker, R. J. (2013). Career growth opportunities and employee turnover intentions in public accounting firms. *The British Accounting Review*, 45(2), 138-148.
- Peleias, I. R. (2002). *Controladoria: Gestão eficaz utilizando padrões*. São Paulo: Saraiva.
- Roehl-Anderson, J. M., & Bragg, S. M. (2004). *The controller's function: The work of the managerial accountant*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Samad, S. (2006). The contribution of demographic variables: Job characteristics and job satisfaction on turnover intentions. *Journal of International Management Studies*, 1(1), 2-12.
- Sarpkaya, P. Y. (2012). Types and causes of conflict experienced instructors. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 46, 4349-4355.
- Sejjaaka, S. K., & Kaawaase, T. K. (2014). Professionalism, rewards, job satisfaction and organizational commitment amongst accounting professionals in Uganda. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 4(2), 134-157.
- Senos, J. (1997). Identidade social, auto-estima e resultados escolares. *Análise Psicológica*, 15(1), 123-137.
- Sequeira, J. A. (2016). *Satisfação organizacional, identificação organizacional e intenção de turnover: Estudo comparativo com uma amostra de trabalhadores do sector farmacêutico* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa, Lisboa, LX, Portugal.
- Shafer, W. E. (2002). Ethical pressure, organizational-professional conflict, and related work outcomes among management accountants. *Journal of Business Ethics*, 38(3), 261-273.
- Siqueira, M., Siqueira, R. M. P., Siqueira, M. M. M., Siqueira, M. V. S., Siqueira, M. M., Siqueira, M. T.,... Mazzoco, M. M. M. (1995). *Antecedentes de comportamento de*

- cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo* (Tese de Doutorado). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, Brasil.
- Smidts, A., & Riel, C. B. M. van, & Pruyn, A. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 49(5), 1051-1062.
- Sorj, B. (2006). *A nova sociedade brasileira* (3a ed.). Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Spagnol, C. A. (2010). Conflito organizacional: Considerações teóricas para subsidiar o gerenciamento em enfermagem. *Ciência, Cuidado e Saúde*, 9(4), 822-827.
- Spector, P. E. (2013). *Psicologia nas organizações* (4a ed.). São Paulo: Saraiva Educação.
- Stets, J. E., & Burke, P. J. (2000). Identity theory and social identity theory. *Social psychology quarterly*, 63(3), 224-237.
- Tajfel, H. (1983). *Grupos Humanos e Categorias Sociais: Estudos em Psicologia Social-II* (L. Amâncio, Trad.). Lisboa: Livros Horizonte.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In S. Worchel. & W. G. Austin (Eds). *The social psychology of intergroup relations* (Cap. 3, pp. 33-47). Monterey: Brooks.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behaviour. In S. Worchel, & G. A. William (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). Chicago: Nelson-Hall Publishers.
- Taylor, S. L., & Cosenza, R. M. (1998). Reducing turnover in public accounting firms: An internal marketing strategy. *Journal of Professional Services Marketing*, 17(2), 135-157.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.
- Tian-Foreman, W. (2009). Job satisfaction and turnover in the Chinese retail industry. *Chinese Management Studies*, 3(4), 356-378.
- Tung, N. H. (1972). *Controladoria financeira das empresas: Uma abordagem prática*. São Paulo: Edições Universidade Empresa.
- Tung, N. H. (1993). *Controladoria financeira das empresas. Uma abordagem prática* (8a ed.). São Paulo: Edições Universidade Empresa.
- Treiman, D. J. (2013). *Occupational prestige in comparative perspective*. New York: Elsevier.
- Uyar, A. (2010). Development of non-financial measures as contemporary performance measurement tools. *World of Accounting Science*, 12(1), 209-238.
- Weber, J. (2011). The development of controller tasks: Explaining the nature of controllership and its changes. *Journal of Management Control*, 22(1), 25-46.

- Wegener, B. (1992). Concepts and measurement of prestige. *Annual Review of Sociology*, 18(1), 253-280.
- Yuki, M. (2003). Intergroup comparison versus intragroup relationships: A cross-cultural examination of social identity theory in North American and East Asian cultural contexts. *Social Psychology Quarterly*, 66(2), 166-183.
- Zhou, X. (2005). The institutional logic of occupational prestige ranking: Reconceptualization and reanalyses. *American journal of sociology*, 111(1), 90-140.

Apêndice – Instrumento de Pesquisa (Questionário)

Endereço de e-mail	_____
--------------------	-------

[Perfil do profissional]

Gênero	<input type="radio"/> Feminino	<input type="radio"/> Masculino	<input type="radio"/> Outro
Indique sua idade em anos:	_____	anos.	

[Prestígio ocupacional percebido]

Percepção dos <i>Controllers</i> sua empresa.	Discordo fortemente					Concordo fortemente
	1	2	3	4	5	
As pessoas do meu entorno, empregadas na Organização que trabalho, pensam muito no trabalho dos <i>Controllers</i> e/ou executivos de controladoria.	<input type="radio"/>					
Dentro da Organização que trabalho, a controladoria é considerada uma das melhores profissões/áreas.	<input type="radio"/>					
Pessoas de outras profissões, empregadas na Organização que trabalho, desprezam os <i>Controllers</i> e/ou executivos de controladoria.	<input type="radio"/>					
Os <i>Controllers</i> e/ou executivos de controladoria não têm uma boa reputação dentro da Organização que trabalho.	<input type="radio"/>					
Ao conversar com colegas e supervisores sobre <i>Controllers</i> e/ou executivos de controladoria, eles geralmente demonstram uma atitude positiva em relação aos <i>Controllers</i> e/ou executivos de controladoria.	<input type="radio"/>					

[Autonomia no trabalho]

	Discordo fortemente					Concordo fortemente
	1	2	3	4	5	
Tenho autonomia significativa para determinar como faço meu trabalho.	<input type="radio"/>					
Eu posso decidir por conta própria como fazer meu trabalho.	<input type="radio"/>					
Tenho oportunidade considerável de independência e liberdade na maneira como faço meu trabalho.	<input type="radio"/>					

I Informações relativas à sua posição na sua empresa

[Informações sobre o cargo]

Há quanto tempo você trabalha para a sua Organização atual?	_____	Anos (arredondar para cima)
Indique a quantidade de tempo (em anos) que você está no cargo atual na Organização em que trabalha:	_____	Anos (arredondar para cima)
Quantas pessoas você supervisiona em sua posição atual dentro da Organização em que trabalha?	_____	Pessoas

[Gerenciamento de impressões]

	Não é verdadeiro		Muito verdadeiro		
	1	2	3	4	5
Eu nunca encubro meus erros.	<input type="radio"/>				
Eu sempre obedeco às leis, mesmo que seja improvável que seja pego.	<input type="radio"/>				
Eu nunca tomo coisas que não me pertencem.	<input type="radio"/>				
Eu não falo sobre os negócios de outras pessoas.	<input type="radio"/>				
Tirei licença médica do trabalho embora não estivesse realmente doente.	<input type="radio"/>				

[Conflito profissional-organizacional]

	Discordo fortemente		Concordo fortemente		
	1	2	3	4	5
Minha situação atual de emprego me dá oportunidade de me expressar totalmente como profissional.	<input type="radio"/>				
Na Organização em que trabalho, há um conflito entre os padrões e procedimentos de trabalho da organização e minha capacidade de agir de acordo com meu julgamento profissional.	<input type="radio"/>				
Costumo escolher entre seguir os padrões profissionais a fazer o que é melhor para a Organização que trabalho.	<input type="radio"/>				
Geralmente faço o que os superiores da Organização que trabalho mandam mesmo que eu não concorde.	<input type="radio"/>				
Percebo que meus valores profissionais estão descolados dos valores da Organização que trabalho.	<input type="radio"/>				

[Perfil da Organização]

Qual foi o faturamento aproximado (receita bruta) da Organização que trabalha no ano de 2019? (Indique um número inteiro em unidades de mil R\$)	RS _____
Qual o segmento de atuação da Organização que trabalha? Marque apenas uma opção:	

[Perfil da Organização]

Qual foi o faturamento aproximado (receita bruta) da Organização que trabalha no ano de 2019? (Indique um número inteiro em unidades de mil R\$) **RS** _____

Qual o segmento de atuação da Organização que trabalha? Marque apenas uma opção:

Industria de transformação

Construção

Educação

Saúde

Atividades financeiras

Outra. Especificar: _____

[Satisfação profissional e organizacional]

	Discordo fortemente			Concordo fortemente	
	1	2	3	4	5
Estou satisfeito com a forma como sou visto pela empresa.	<input type="radio"/>				
Estou satisfeito com meu cargo e com as atividades de executo.	<input type="radio"/>				
Entendo que meu salário é coerente com o cargo que ocupo e atividades que executo.	<input type="radio"/>				
Minha carga horária de trabalho é adequada à minha vida pessoal.	<input type="radio"/>				

[Intenções de rotatividade]

	Discordo fortemente			Concordo fortemente	
	1	2	3	4	5
Penso em deixar a organização.	<input type="radio"/>				
Pretendo procurar uma vaga em outra organização nos próximos 12 meses.	<input type="radio"/>				
A postura do meu gestor para comigo influencia a minha decisão de deixar a empresa.	<input type="radio"/>				
Percebo que minhas expectativas não serão alcançadas, por isso penso em deixar a empresa.	<input type="radio"/>				

Empresa que trabalha atualmente _____

Cargo ocupado atualmente _____