

Identidades profissionais de contadores no papel de *controllers business partners*

Juliana Fabris¹, Ieda Margarete Oro², Hilka Pelizza Vier Machado³

¹Universidade Comunitária da Região de Chapecó - Unochapecó, Chapecó, Santa Catarina, Brasil

²Universidade do Oeste de Santa Catarina - Unoesc, Chapecó, Santa Catarina, Brasil

³Centro Universitário Cesumar - UniCesumar, Maringá, Paraná, Brasil



¹julianafabris@unochapeco.edu.br

²ieda.oro@unoesc.edu.br

³hilkavier@yahoo.com

Editado por:

Elisabeth de Oliveira Vendramin

Resumo

Objetivo: analisar como são constituídas as identidades profissionais dos contadores no papel de *controllers business partners* à luz dos processos de socialização nos sistemas de ação nos quais estão inseridos.

Método: utilizou-se a abordagem sociológica de Claude Dubar, pautada na identidade profissional. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com profissionais contadores *controllers* e a respectiva alta gestão de cada empresa. Coletou-se também dados dos participantes por meio de formulário *on-line*. Foi um estudo qualitativo com categorias gerais *a priori* e pesquisa indutiva que identificou, *a posteriori*, elementos constitutivos da identidade profissional, por meio de análise de conteúdo e análise narrativa, amparadas pelo *software* QSR NVivo®.

Resultados: evidências empíricas corroboram o argumento de que a identidade profissional desses *controllers business partners* é constituída por uma amplitude de elementos articulados entre transação objetiva e subjetiva: centralidade do trabalho vivenciada desde a infância; origem socioeconômica; renúncias em esferas da vida pessoal e profissional; empregabilidade; aprendizagem experiencial e teórico-prática continuada; interações socioprofissionais multidisciplinares; competências tributárias e societárias; hibridez de responsabilidades e profissional; e gestão.

Contribuições: o estudo contribuiu com a compreensão de identidades profissionais de contadores nos papéis de *controllers business partners* no mundo dos negócios, a partir dos elementos históricos e sociais. Avança ao confrontar a opinião de profissionais com os respectivos superiores que requerem papéis operacionais, mas também a ampliação do papel estratégico dos *controllers*. Estes, apesar de incorporar essa atribuição, buscam uma alternativa para equilibrar ou se desvincular de papéis operacionais.

Palavras-chave: Identidades profissionais. Processos relacionais e biográficos. Contadores. *Controllers. Business Partners.*

Como Citar:

Fabris, J., Oro, I. M., & Machado, H. P. V. Identidades Profissionais de Contadores no Papel de *Controllers Business Partners*. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 037–50/51. <https://doi.org/10.14392/asaa.2023160303>

Submetido em: 3 de Março de 2023
Revisões Requeridas em: 5 de Março de 2023
Aceito em: 20 de Setembro de 2023

Introdução

As atuais exigências de abrangente atuação e de aprimoramento constante do profissional contábil no exercício profissional (Vasconcelos et al., 2021) requerem, por parte deste, uma postura para lidar com diferentes situações à medida que elas ocorrem (Goretzki & Strauss, 2018). Com isso, o profissional precisa apresentar amplas qualificações e competências (Andreassen, 2020; Dubar, 1998) de uma forma dinâmica, à medida em que se vislumbram significativas mudanças para a próxima década (Leitner-Hanetseder et al., 2021), impondo-lhes assim desafios que afetam sobremaneira suas identidades profissionais (Wolf et al., 2020). O mundo do trabalho é considerado fonte e condicionante da constituição identitária profissional (Dubar, 2005, 2006, 2012) e pesquisas nesse campo são promissoras (Rossi & Hunger, 2020).

Neste estudo, a identidade profissional é considerada uma forma de identidade social e parte integrante da identidade do indivíduo (Gohier et al., 2002). Compreendida como uma construção social que conjuga a interação entre diferentes trajetórias do sujeito: a individual, a socioprofissional (emprego e trabalho) e a de formação (Dubar, 2005). Assim, as “identidades profissionais são maneiras socialmente reconhecidas para os indivíduos se identificarem uns aos outros” (Dubar, 2006, p. 85). A identidade é mutável no tempo, nas gerações e em cada sociedade, e com diferentes configurações; o processo de formação pode ser lento, bem como acontecer consciente ou inconscientemente (Ashforth et al., 2008), mas é constante. Esse processo requer tanto uma aceitação ou validação externa, quanto internalizar o papel (Wolf et al., 2020).

Estudos sobre identidade dos contadores iniciaram por volta dos anos 2000 e se desenvolveram ao longo daquela década (Wolf et al., 2020). Os diferentes enfoques incluíram discussões sobre identidade de contadores gerenciais em amplos e diversificados contextos (Goretzki & Messner, 2019), sobre conflitos entre identidade real e idealizada (Morales & Lambert, 2013), sobre conflitos e multiplicidade de identidades (Horton & Wanderley, 2018), alterações e reconstrução de papéis e identidades (Goretzki et al., 2013), identidade e imagem (Taylor & Scapens, 2016), entre outras.

Já o termo *business partner* ou parceiro de negócios, em contabilidade, é utilizado para se referir ao profissional *controller* que atua orientado para a gestão (Järvenpää, 2007) em uma visão estratégica, orientado aos negócios, com habilidades sociais (Karlsson et al., 2019; Linsley & Linsley, 2014), responsável por informações relevantes voltadas ao futuro (Goretzki & Messner, 2019; Järvenpää, 2007; Weber, 2011) e com participação no processo de tomada de decisão (Goretzki et al., 2013; Granlund & Lukka, 1998; Hyvönen et al., 2015; Janin, 2017).

Apesar de uma retórica em torno do parceiro de negócios sendo próximo e ouvido pela alta gestão, e com participação ativa na tomada de decisões e elaboração de estratégias da organização (Alves et al., 2022), estudos indicam que isso não é amplamente comum (Alves et al., 2022; Souza et al., 2020). Por exemplo, resultados da pesquisa com *controllers* híbridos ou *business partners* de empresas norte-americanas e do Reino Unido demonstraram que o envolvimento dos profissionais na tomada de decisões variava de acordo com o cargo e o porte da empresa (Enslin, 2019). Isso reforça a ideia de um perfil ambíguo, incerto e sobrecarregado de expectativas (Byrne & Pierce, 2018).

Discussões têm sido amplamente promovidas quanto à atuação aos *controllers business partners* por entidades internacionais (Cima, 2009) e estudiosos (Burns et al., 2014; Goretzki & Messner, 2019; Horton & Wanderley, 2018; Morales & Lambert, 2013; Taylor & Scapens, 2016). Assim, novos papéis foram ligados à reconstrução das identidades dos *controllers* (Goretzki et al., 2013), em especial, se considerado o perfil do contador tradicional (*bean-counter*) e o do *business partner* (Granlund & Lukka, 1998; Horton et al., 2020). As mudanças de papéis implicam, além da legitimidade externa, reconstruções de identidades, pois requerem a internalização de um novo roteiro pelos profissionais (Wolf et al., 2020). Entender o papel é importante porque ao desempenhar as atividades, o indivíduo participa de um mundo social e, ao interiorizá-lo, esse mundo torna-se “subjetivamente real para ele” (Berger & Luckmann, 2014, p. 103).

Os *controllers* e a própria gestão desempenham papel crítico, o que também gera conflitos (Byrne & Pierce, 2018; Horton & Wanderley, 2018). Há fatores contextuais que são importantes tanto na autocompreensão, como nas questões de identidade (Heinzelmann, 2018). Há contextos culturais que apresentam diferenças nas técnicas, práticas, educação e papéis da controladoria (Horton et al., 2020). Com isso, a construção identitária não é homogênea, nem uniforme, na medida em que a mudança é contínua e gradual, tanto dos significados, como nas identidades. Isso traz oportunidades para que as identidades sejam discutidas com maior intensidade (Wolf et al., 2020) e como uma construção social em um ambiente abrangente, as identidades profissionais permanecem pouco explicadas (Brouard et al., 2017).

Com base no contexto, busca-se responder: como são constituídas as identidades profissionais dos contadores no papel de *controllers business partners*? Face ao problema, o objetivo consiste em analisar como são constituídas as identidades profissionais dos contadores no papel de *controllers business partners* à luz dos

processos de socialização nos sistemas de ação nos quais estão inseridos.

O pressuposto que norteia esta pesquisa é que as identidades profissionais dos contadores estão continuamente em mutação, negociadas ao longo do tempo e do espaço, e são assim constituídas e reconstituídas. As transformações ocorridas nos papéis dos *controllers business partners* afetam a identidade profissional (Wolf et al., 2020). O estudo utiliza a vertente sociológica centrada nas proposições de Claude Dubar para a compreensão do processo de construção das identidades individuais e sociais e privilegia a construção das identidades a partir dos processos relacionais de socialização.

As principais contribuições teóricas referem-se à compreensão da identidade profissional dos contadores nos papéis de *controllers business partners* no mundo dos negócios, considerando uma perspectiva de análise relacional que articula a identidade para o outro e a identidade para si. O estudo avança ao confrontar a visão de contadores que atuam como *controllers business partners* com os respectivos superiores e evidencia que os gestores requerem dos profissionais papéis operacionais, ao mesmo tempo, afirmam ser necessário ampliar o papel estratégico. Os profissionais, por sua vez, apesar de incorporarem essa atribuição, buscam uma alternativa para equilibrar ou se desvincularem de papéis operacionais.

2 Plataforma Teórica

2.1 Perspectiva teórica de Claude Dubar

A abordagem sociológica das identidades desenvolvida por Dubar (2005) articula dois sentidos, o das (i) identidades para o outro, ou seja, relacional dos atores em um contexto de ação; e o das (ii) identidades para si, biográfica ou histórica dos atores em uma trajetória social. Dessa forma, o ator define-se ao mesmo tempo “pela estrutura de sua ação e pela história de sua formação” (Dubar, 2005, p. 135).

A divisão da identidade deve-se ao caráter dual: a identidade para si e a identidade para o outro, ambos inseparáveis, pois “nunca sei quem sou a não ser no olhar do outro” (Dubar, 2005, p. 135). Dessa forma, “a identidade nunca é dada, sempre é construída e deverá ser (re)construída em uma incerteza maior ou menor e mais ou menos duradoura” e, nunca se tem certeza de que a identidade para si coincide com a identidade para o outro, mas o ator também pode “recusar essa identificação e se definir de outra forma” (Dubar, 2005, p. 135).

A partir da articulação de dois processos considerados autônomos, o relacional (identidade para o outro) e

o biográfico (identidade para si), as categorias de identidade propostas por Dubar (2005) são apresentadas na Figura 1.

Figura 1 – Processo relacional e biográfico

Processo relacional	Processo biográfico
Identidade para o outro Atos de atribuição "Que tipo de homem ou de mulher você é" = dizem que você é Identidade - numérica (nome atribuído) - genérica (gênero atribuído) Identidade social "virtual" Transação objetiva entre - identidades atribuídas/propostas - identidades assumidas/incorporadas Alternativa entre: - cooperação - reconhecimento - conflitos - não-reconhecimento Experiência relacional e social do poder Identificação com instituições consideradas estruturantes ou legítimas	Identidade para si Atos de pertencimento "Que tipo de homem ou de mulher você quer ser" = você diz que você é Identidade - predicativa de si (pertencimento reivindicado) Identidade social real Transação subjetiva entre - identidades herdadas - identidades visadas Alternativa entre: - Continuidades → reprodução - Rupturas → produção "Experiência de estratificações, discriminações e desigualdades sociais" Identificação com categorias consideradas atraentes ou protetoras
* Identidade social marcada pela dualidade	

Nota. Elaborado com base em Dubar (2005).

O processo relacional, também compreendido como identidade estrutural ou identidade para o outro (Dubar, 1998, 2005), envolve quadros sociais de identificação de um indivíduo em dado espaço social a partir do ponto de vista de outrem, que pode ser "significativo" e personalizado ou "generalizado" e "institucional". Diante do processo de identidade social virtual, ou seja, de rotulagem e de atribuição da identidade pelos outros (instituições e pessoas) que estão em interação com os indivíduos, é necessária a análise do interior dos sistemas de ação em que o indivíduo está envolvido.

O processo biográfico, identidade para si ou atos de pertencimento, está associado à compreensão de que tipo de homem ou mulher você quer ser / você diz que você é, corresponde ao que propõe chamar de processo identitário individual (Kaufmann, 1994). É um processo subjetivo apreendido pelo modo como a pessoa relaciona presente, passado e futuro e pela trajetória entre a identidade herdada e a identidade visada; trata-se de sua autoidentificação.

2.2 De Controllers a Business Partners

A literatura debate o papel do profissional de controladoria como *business partner* e estudos apontam a transformação do *controller* tradicional para *business partner* (Weber, 2011). Inicialmente centrado no processamento correto de transações, a expansão do papel profissional indica um executivo com amplo conhecimento dos negócios, melhores práticas e estratégia corporativa (Karlsson et al.,

2019). No entanto, Lambert e Sponem (2012) ressaltam que o controle do próprio trabalho e o papel do *controller* dependem da sua posição, *status* e influência dentro das organizações.

Apesar de não haver consenso na literatura, estudos indicam funções recorrentes de *controllers*, como a contábil e as de planejamento e controle (Alves et al., 2022; Souza & Borinelli, 2009). Granlund e Lukka (1998) afirmaram que a atuação como *business partner* e como *controller* tradicional não são papéis que possam ser preenchidos por um único indivíduo de forma independente e ao mesmo tempo. Mas Szukits (2019), a partir da percepção dos gestores, retratou que o profissional deve manter um bom desempenho em papéis operacionais assim como, estar envolvido nos negócios; defende que o papel do *business partner* não é substituto e sim, complementar ao papel do *controller* tradicional.

Considera-se que os papéis surgem a partir de entendimentos comuns de que determinadas ações estão associadas a determinados atores (Berger & Luckmann, 2014). Apesar de não existir um consenso sobre a complementaridade ou não de papéis atribuídos aos *controllers* tradicionais e aos *business partners*, é possível sintetizar os principais papéis que lhes são atribuídos, conforme Figura 2.

Figura 2 – Papéis atribuídos aos controllers tradicionais e aos business partners

Controller tradicional	Atuação próxima à operação.	(Szukits, 2019).
	Coleta e processa informações; centrado em relatórios de rotina.	(Granolund & Lukka, 1998; Hyvönen et al., 2015; Lambert & Sponem, 2012).
	Fornecer informação à gerência operacional e <i>micla</i> .	(Hopper, 1980).
	Fornecer dados precisos e confiáveis para a tomada de decisões do dia a dia e o desenvolvimento da estratégia.	(Szukits, 2019).
	Gera informações para subsidiar o processo decisório e apoio em atividades de controle gerencial.	(Souza & Borinelli, 2009; Szukits, 2019).
	Implementa e administra sistemas financeiros para avaliar desempenho.	(Hopper, 1980).
	Planejamento e controle.	(Alves et al., 2022; Souza & Borinelli, 2009; Weber, 2011).
Business partner	Orientação para os negócios, capacidades estratégicas, habilidades sociais.	(Karlsson et al., 2019; Linsley & Linsley, 2014).
	Capacidade de comunicação, formação de equipes e resolução de conflitos; habilidades interpessoais.	(Burns & Baldvinsdottir, 2005; Byrne & Pierca, 2018; Caglio, 2003; Janin, 2017; Järvenpää, 2007)
	Fornecer informações relevantes, estratégicas e orientadas para o futuro e envolvimento proativo.	(Ahrens, 1997; Baldvinsdottir et al., 2009; Emsley, 2005; Goretzki et al., 2013; Granlund & Lukka, 1998; Järvenpää, 2007; Weber, 2011).
	Formulação e execução de estratégias.	(Burns & Baldvinsdottir, 2005; Szukits, 2019).
	Proximidade dos gestores e gestão de mudanças.	(Burns & Baldvinsdottir, 2005; Järvenpää, 2007)
	Trabalho em conjunto com a gestão e participação na tomada de decisão.	(Goretzki et al., 2013; Granlund & Lukka, 1998; Hyvönen et al., 2015; Janin, 2017; Järvenpää, 2007)
	Descentralização.	(Granolund & Lukka, 1998; Järvenpää, 2007)
	Coordenação entre a alta administração e atores operacionais em todos os níveis hierárquicos. Lidar com situações a medida que ocorrem.	(Karlsson et al., 2019; Vaivio, 1999; Weber, 2011)
	Desenvolver compreensão de áreas fora do território contábil.	(Szukits, 2019; Weber, 2011).
	Conhecimento em tecnologia da informação e compreensão das operações da organização.	(Granolund & Lukka, 1998; Hyvönen et al., 2015; Järvenpää, 2007)
	Envolvimento tanto no nível estratégico quanto operacional.	(Szukits, 2019).

Fonte: elaborado com base nos autores consultados.

Em síntese, o papel do *controller* tradicional tem foco interno no apoio em atividades de controle gerencial, suporte ou auxílio à gestão no processo decisório; volta-se à mensuração, planejamento, controle e geração de dados e informações precisos e confiáveis para subsidiar a gestão. Enquanto o *business partner* está associado a atividades ligadas à gestão estratégica, aos negócios, atuação proativa e influência na tomada de decisões; não apenas subsidia, mas desenvolve estratégias e faz a gestão de mudanças; soma-se a isso o conhecimento multidisciplinar e habilidades interpessoais; capacidade de comunicação, formação de equipes, resolução de conflitos, e de lidar com situações à medida que ocorrem. Como destacou Järvenpää (2007), *business partners* focam nos negócios da empresa e não em processos ou rotinas.

Diante da amplitude de papéis, exige-se do *business partner* conhecimentos, competências e habilidades diversificados e multidisciplinares. Em geral, isso é construído ao longo do percurso profissional. É uma trajetória de aprendizagem permanente na qual ele se apropria das experiências (Kolb, 2015) e práticas (Baron & Henry, 2010). A prática deliberada “envolve esforços intensos, prolongados e altamente focados”, é responsável por “adicionar conhecimentos e habilidades relacionados ao domínio” e, sobretudo, gerar melhorias nos recursos cognitivos, aumenta a “capacidade de processar novas informações e integrá-las com os estoques de conhecimento existentes” (Baron & Henry, 2010, p. 50). No mesmo sentido, desenvolve-se a aprendizagem experiencial, um processo no qual o “conhecimento é continuamente derivado e testado nas experiências” do indivíduo (Kolb, 2015, p. 38).

3. Trajetória Metodológica

A pesquisa caracteriza-se como qualitativa em função do contexto do problema de pesquisa. A seleção dos participantes considerou: a) quanto a empresa, ter um departamento de controladoria, b) quanto ao profissional, ser contador e atuar com controladoria, c) quanto a gestão, atuar diretamente com a alta direção. Além dos contadores, foram selecionados os gestores da alta gestão e que atuavam direto com os contadores.

O estudo foi realizado em uma região de Santa Catarina considerado relevante para desenvolvimento econômico principalmente nos setores de alimentos, agronegócios, transporte e metal mecânico. A etapa de seleção dos participantes para as entrevistas – profissionais e gestores – utilizou a técnica *snowball* que permitiu a cada novo participante indicar novos profissionais, gestores e/ou empresas para integrar o estudo. Os informantes iniciais foram uma professora e pesquisadora universitária e um contador consultor de empresas. Para inclusão de novo participante (gestor e *controller*), realizou-se procedimentos exploratórios (*e-mails*, mensagens digitais

e telefone) para confirmar e atender os critérios da pesquisa. Contatou-se 22 empresas e 9 atenderam aos requisitos e concordaram em participar do estudo.

Após a seleção dos entrevistados foram realizadas entrevistas individualmente. Os dados profissionais e da empresa foram solicitados por formulário *on-line* (Google Form). Na entrevista foram informados os objetivos, critérios éticos, o compromisso de sigilo de dados, não identificação dos participantes e critérios do Termo de

Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), assinado pelos participantes. Comprometeu-se com o encaminhamento dos resultados, o que foi efetuado na finalização do estudo. É relevante destacar que a compreensão das normas sociais e os atos reflexivos do pesquisador é que sustentam seu trabalho em distintos ambientes (Berger & Luckmann, 2014; Giddens, 2002). As questões que nortearam a entrevista para compreender os papéis e identidades profissionais no contexto da ação dos *controllers* como *business partners*, pode ser visualizado na Figura 3.

Figura 3 – Roteiro das entrevistas

Roteiro <i>controllers business partners</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comente sobre sua trajetória pessoal e escolar desde a infância. 2. Como foi o processo de constituir família, ou sair da casa dos pais. 3. Graduação: profissão desejada e a escolha da Contabilidade. 4. Onde, período, em qual IES cursou; facilidades e desafios; no caso de estudar e trabalhar, era comum no Curso/IES? Como foi o processo de aprendizagem nessa situação. 5. Trajetória de trabalho e de emprego; aprendizagens até a empresa atual (situações e pessoas); trajetória na empresa. 6. Suas atribuições estão claras, definidas e formalizadas para todos na empresa e, no dia a dia, acontece dessa forma? 7. Como percebe sua contribuição junto à alta gestão nesta empresa. 8. O que poderia ampliar sua contribuição com a alta gestão; e eventuais limitadores. 9. Como você se percebe no processo de tomada de decisão na empresa atual. 10. A tomada de decisões estratégicas na empresa ocorre de que forma? Quais fatores ou pessoas mais exercem influência? 11. Como se sente em relação às expectativas da alta gestão. 12. Como é a relação entre profissionais de outras formações (engenharia, RH, TI...) quanto aos aspectos de posições chave na empresa. 13. Mediante falha/erro de algum profissional (inclusive você), como os demais profissionais reagem à falha? 	<ol style="list-style-type: none"> 14. Como você percebe o investimento e o processo de desenvolvimento profissional, formação e aprendizagem? 15. Como o seu investimento e o processo de desenvolvimento profissional, formação e aprendizagem refletem-se diante dos seus pares e no contexto social? 16. Com quem e como você interage para desempenhar sua profissão? 17. Qual a sua percepção quanto à posição que ocupa profissionalmente hoje? (relações sociais, sociedade, amigos...) 18. Que profissional dizem que você é? E você, quem é o profissional [nome]? 19. Na sua atividade profissional em relação às horas diárias/semanais que fica envolvido com o trabalho, como se sente em relação a isso? 20. Como você articula as esferas do trabalho, profissão e emprego com a vida pessoal? 21. Hoje, seu trabalho faz sentido na sua vida? De que forma? 22. O que para você mais se destaca (evento marcante) na sua trajetória profissional? 23. Qual a sua perspectiva para o futuro profissional? (emprego e trabalho, nesta ou outra empresa, ou outra profissão).
Roteiro alta gestão	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comente sobre a trajetória do profissional <i>controller</i> nesta empresa. 2. Em que o <i>controller</i> é mais importante para fazer contribuições ao negócio. 3. Como são tomadas decisões estratégicas na empresa, o que/quem mais influencia. 4. Como é sua interação com o <i>controller</i>. 5. Como é a interação entre <i>controller</i> e outros gestores (de diferentes hierarquias). 6. As atribuições do <i>controller</i> estão claras, definidas e formalizadas para todas as pessoas na empresa? No dia a dia acontece dessa forma? 	<ol style="list-style-type: none"> 7. Na sua percepção, como ocorre a formação/qualificação do <i>controller</i>. 8. A gestão incentiva a formação/qualificação do <i>controller</i>? Como? 9. O que considera mais importante no profissional <i>controller</i> que atua na empresa. 10. Cite possibilidades de melhoria para o <i>controller</i> ser mais eficaz em fazer contribuições ao negócio. 11. Qual sua expectativa quanto ao <i>controller</i> na empresa e nos negócios.

Nota. Elaborado pelas autoras.

As entrevistas iniciaram com teste piloto aplicado a dois profissionais e a dois gestores para validação do roteiro semiestruturado e formulários de coleta de dados. Ao todo, foram realizadas 19 entrevistas (um contador foi entrevistado duas vezes) em 9 diferentes empresas, nos meses de março a agosto de 2021, todas gravadas e transcritas. Apenas 4 das 19 entrevistas foram remotas, via *Google Meet*, as demais, presenciais. Notas adicionais e complementares usando um diário de campo foram realizadas durante ou após as entrevistas. O tempo médio das entrevistas foram de 59 minutos, sendo com menor tempo, 17 minutos e a maior 2 horas.

As nove empresas são de capital fechado, nacionais e familiares e dos setores indústria (3), comércio (5) e serviços (1). O perfil empresa familiar não foi intencional, mas é predominante na região onde o estudo foi realizado. As empresas familiares são a forma mais tradicional de empresas, cuja principal característica é a interação entre família e empresa (Sharma et al., 2012). Entre as empresas, constatou-se que 3 atuam no mercado há 20 anos ou menos, 2 há mais de 60 anos, as demais empresas estão acima de 21 até 49 anos de existência.

Quanto ao perfil dos contadores, 6 são gerentes de controladoria/*controller* e 3 são diretores administrativos/*controller*. A idade média dos profissionais é de 39 anos. Quanto ao gênero, há predominância do sexo masculino. O tempo médio de formação acadêmica é de 13 anos e o tempo de atuação como contador é 12 anos. Em média, os profissionais estão há 11 anos na empresa atual, contudo, um dos respondentes está há apenas 2 anos e o profissional com mais tempo de trabalho na empresa está há 23 anos.

Entre os gestores participantes da pesquisa, a função predominante é diretor administrativo, e apenas um não é sócio da empresa. Entre os entrevistados, constam um diretor presidente e um diretor financeiro. A idade média é de 47 anos e há somente uma gestora entre os entrevistados. Na escolaridade, 2 gestores não possuem ensino superior, 1 possui mestrado e os demais, graduação e/ou especialização nas áreas de negócios. O tempo médio de atuação dos gestores na função é de 22 anos.

A análise qualitativa ocorreu por meio análise de conteúdo, englobando pré-análise; exploração do material; e tratamento dos resultados, inferência e interpretação (Bardin, 2016). Foram estabelecidas *a priori* as categorias genéricas biográfica e relacional (Dubar, 2005). Mesmo com categorias estabelecidas *a priori*, o estudo manteve uma postura característica qualitativa subjetiva que possibilitou as análises seguirem uma investigação indutiva e aberta (Byrne & Pierce, 2018).

Para operacionalizar a análise, após as transcrições das entrevistas, foi utilizado o NVIVO12® para a organização

dos dados, auxiliou na codificação e geração de relatórios. A etapa de categorização inicial verificou padrões e temas que emergiram nas falas dos participantes, alocou-se os dados em unidades de significado e, posteriormente, em categorias. A partir disso, procedeu-se à leitura mais seletiva das entrevistas e das categorizações, *a priori* e *a posteriori*, no intuito de identificar os temas mais salientes e interpretar os significados e interações. A Figura 4 ilustra o modelo de análise utilizado.

Figura 4 – Modelo de Análise das Identidades de Controllers Business Partners



Nota. Elaborado pelas autoras.

O modelo de análise proposto direciona a partir da constituição de identidades profissionais de *business partners* como resultado de dupla transação entre: (a) o mundo dos negócios – agente/instituição que atribui aos profissionais papéis para que sejam assumidos –, e *controllers business partners* – que incorporam determinadas identidades; e (b) as trajetórias individuais.

4 Apresentação e Análise dos Resultados

4.1 Mapeamento dos Processos Relacionais e Biográficos

Muitos elementos do processo biográfico, assim como do processo relacional, não possuem uma alocação única ou predeterminada (Dubar, 2005), decorrem da análise situada e julgamento do pesquisador. Isso não é considerado um problema e tampouco desmerece os resultados encontrados. Nesse sentido, os dados e análises apresentados são constitutivos das identidades

profissionais de *controllers business partners* e identificados nas entrevistas com os participantes.

No processo biográfico, que reflete as trajetórias profissionais, formações e atuações desses profissionais, a partir das narrativas pessoais, destacaram-se nas falas dos *controllers* os seguintes elementos: identidade social, étnica e de classe herdadas; valores herdados; centralidade do trabalho na infância como herança familiar e cultural; pessoas significativas; dificuldades socioeconômicas; foco no esforço individual; pertencimento visado / reivindicado; e realização profissional.

Os processos relacionais foram identificados a partir da conjugação da análise das entrevistas de gestores e de *controllers business partners*, formulários de dados respondidos pelos participantes. Assim, são baseados nas trajetórias de emprego, no mundo do trabalho, no percurso formativo, bem como, nos papéis desempenhados.

A partir das falas e múltiplos elementos analisados, a interrelação é presente, mesmo que nem sempre seja confortável aos profissionais assumirem os papéis e os incorporarem às suas identidades. Os principais elementos identitários relacionais constituintes de identidades são: centralidade do trabalho; interligar teoria-prática; aprendizagem experiencial; interações socioprofissionais e equipe de trabalho; tecnologia da informação (TI); informática e administração como complementares na formação identitária; conhecimento interdisciplinar; responsabilidades múltiplas (estratégico e operacional); renúncias; gestão de pessoas; e gestão de mudanças e gestão do negócio.

Assim, as trajetórias individuais de cada *controller* compõem os processos biográficos que representam compromissos internos que decorreram de transação subjetiva entre a identidade herdada, fruto de sua história, e a identidade visada, busca de realização pessoal e reconhecimento. Pode ocorrer a continuidade, como observado no aspecto de centralidade do trabalho na vida, elemento marcante de uma herança familiar e cultural. Mas também pode haver ruptura, como no caso do elemento dificuldades socioeconômicas, com o compromisso interno de produção de uma outra realidade.

Já o processo identitário relacional envolve negociações externas entre mundo dos negócios, o que se atribui e se espera do profissional, e o que o *controller* incorpora e assume por si. Nessa transação objetiva, o reconhecimento social depende de o atribuído ser incorporado, é o caso das responsabilidades múltiplas voltadas à atuação estratégica e operacional de forma cumulativa e simultânea.

A análise da constituição identitária dos *controllers business partners*, a partir da articulação entre os

processos relacionais e biográficos, é o enfoque do tópico seguinte. Ressalta-se que, devido à limitação de espaço, neste estudo apenas alguns excertos das entrevistas são inseridos no texto.

4.2 Análise das Identidades Profissionais de Contadores no papel de *Business Partners* a partir de Processos Relacionais e Biográficos

Inicialmente, constatou-se que a escolha de Ciências Contábeis, curso de ingresso na profissão, à exceção de um dos profissionais, não foi a primeira opção e sim, a considerada possível, em função da situação socioeconômica. Já no início da vida (trajetória biográfica) estava presente a marca da escassez, característica social que decorria da origem simples. Assim, a motivação maior foi a mudança dessa condição; uma profissão que oportunizasse uma carreira, emprego e estabilidade financeira (identidade visada). Mesmo assim, desconheciam a profissão quando fizeram a escolha. A partir do momento em que a contabilidade, já na graduação, passa a fazer parte da rotina de trabalho, desenvolve-se a identificação com a profissão.

Apesar da atuação na área durante a graduação ter sido considerada satisfatória por todos, reconheceram que as limitações de tempo e financeiras influenciaram de forma negativa o processo de aprendizagem. Situações particulares que foram lembradas nas narrativas, ou mesmo, o desgaste físico e emocional pelo qual passaram na trajetória de vida, formação e trabalho, emocionaram alguns profissionais. As dificuldades enfrentadas decorreram, sobremaneira, da carência financeira, da situação socioeconômica presente desde a infância. Então, trabalhar ininterruptamente, muitas vezes, em mais de um emprego, sem folgas ou férias, era uma necessidade de subsistência, e uma forma para construir uma vida melhor.

Os profissionais compartilham entre si um contexto sociocultural com similaridades. O trabalho como central na vida está presente desde a infância, é elemento constitutivo da identidade profissional e continua saliente no dia a dia, como exemplificam os excertos de entrevistas de *controllers*: “quero honrar os meus pais e trabalhar tanto quanto eles trabalharam”; “minha jornada nunca se restringiu a oito horas”. As raízes dessa centralidade do trabalho na vida estão na identidade herdada, pois a família e a cultura supervalorizavam o trabalho árduo; os profissionais, por sua vez, assumiram para si e deram continuidade, reproduzindo tal identidade (Dubar, 2005).

Também na perspectiva dos gestores manifestou-se a centralidade do trabalho, exemplificada no trecho de entrevista: “vestiu a camisa e é responsável e comprometida ao extremo”. Então, é esperado que o compromisso interno assumido pelo *controller*, articulado com uma identidade atribuída por outrem e convergente

com a sua, leve ao reconhecimento social. Nesse sentido, os profissionais demonstraram uma identificação positiva com o trabalho e a profissão que exercem (Dubar, 2012). Foi na contabilidade que tornaram possível melhorar a situação socioeconômica e consolidar uma carreira, ou seja, a identidade visada quando da escolha do curso, como afirma um dos *controllers* na entrevista: “me vejo realizado. Acho que eu consegui chegar aonde eu, onde eu queria”. Atualmente a consideram uma escolha, mesmo que a profissão não tenha sido a opção inicial.

Adicione-se que a centralidade do trabalho, predominante nos profissionais pesquisados, parece favorecer ao menor convívio social com pessoas não ligadas ao trabalho ou núcleo familiar mais próximo. Assim, as renúncias inserem-se como outro elemento constituinte nas identidades de *controllers business partners* e presente de modos distintos. Referem-se a diferentes aspectos da vida, tanto pessoal, quanto social e profissional, como a fala de um dos *controllers* exemplifica: “não participo de clubes sociais e de serviço, . . . justamente pela restrição de tempo. É, gostaria de participar”. Muitos tiveram que se privar do convívio social para não limitar ainda mais o tempo com a família. Outros, por exemplo, optaram por deixar de exercer a docência, atividade que lhes trazia satisfação, para manter foco exclusivo no trabalho na empresa.

As renúncias estão ligadas também à origem socioeconômica, quando a liberdade de escolha é limitada. A decisão pela profissão, por exemplo, decorreu, sobremaneira, de limitações financeiras. A identidade visada incluía uma melhor condição de vida e reconhecimento. Outras renúncias foram feitas, muitas em favor da profissão, seja por centralizar o trabalho, o emprego e/ou incorporar papéis que possibilitassem o reconhecimento socioprofissional. É o caso das múltiplas responsabilidades, que tornam necessário equilibrar o papel estratégico com o papel operacional, e passam a ser uma sobrecarga cada vez maior devido à ampliação, diversificação e complexidade dos negócios, do mercado e do contexto socioeconômico e político como um todo. O excerto de entrevista de um gestor evidencia: “esta nova função que ele assumiu . . . foi um desafio para ele, mas digo, é talvez um grande teste, né, para ver a capacidade dele”. Apesar de incorporarem como normal e esperado que a dedicação ao trabalho fosse quase que exclusiva, os achados apontam que a crise identitária está delineada. Alguns relatam a necessidade e a iniciativa de equilibrar as diferentes esferas, uma transição social e pessoal na qual as forças presentes na estrutura da trajetória profissional e de carreira requerem uma reavaliação pessoal (Kolb, 2015).

A aprendizagem experiencial e teórico-prática continuada como elemento constitutivo da identidade manifestou-se de diferentes maneiras ao longo da trajetória dos profissionais. Essa aprendizagem ao longo da vida é

uma resposta às pressões e fornece uma perspectiva da necessidade de crescer e se desenvolver para sobreviver (Kolb, 2015). Nesse sentido, um dos gestores afirmou na entrevista: “o maior desafio é na área de gestão mesmo, que é ligada à controladoria, que é uma coisa, que é um aprendizado contínuo, não só de experiência, mas também de cursos”. Assim, a formação continuada possibilita acompanhar as constantes mudanças no ambiente socioeconômico contemporâneo e receber a atribuição de *status* sociais; é valorizada como componente importante das trajetórias de emprego, de acesso e de saídas de emprego (Dubar, 2005). E ainda, consolida processos formativos e de aprendizagem institucionalizados – acadêmico, formal – ou não, como o experiencial.

Nas experiências de trabalho e emprego vivenciadas pelos *controllers* prevaleceu a busca por conhecer e desenvolver competências, ter curiosidade pelo novo, estar receptivo a mudanças ou mesmo romper paradigmas, e não permanecer num processo ou técnica cuja rotina já dominassem. Isso contribui para se desenvolverem como profissionais polivalentes, ativos e capazes, voltados ao futuro (Granlund & Lukka, 1998). A aprendizagem experiencial por meio da conexão da teoria com a prática, em especial no trabalho, expande e complementa a educação formal, e impulsiona o desenvolvimento pessoal e profissional; possibilita dar significado a um conceito específico conectando-o às experiências do indivíduo (Kolb, 2015). Isso é exemplificado no excerto de entrevista de um *controller*: “só formação, não resolve, é a formação mais o trabalho”. E foi essa combinação que propiciou a identificação com a profissão durante a graduação.

Independentemente do contexto no qual os recursos tenham sido desenvolvidos, as experiências decorrentes de processos de socialização instrumentalizaram *business partners* para o desempenho de papéis. Isso coaduna com o estudo de Baron e Henry (2010) que destaca a prática deliberada na ação empreendedora. Neste estudo, os profissionais se envolveram na prática deliberada aberta (experiencial) técnico-operacional. No entanto, aos *business partners*, assim como aos gestores, não é possível uma prática deliberada prolongada e altamente focada devido à dinâmica da mudança rápida e imprevisível tanto em curtos como em longos períodos de tempo (Baron & Henry, 2010). Assim, a valorização da prática foi unânime entre os participantes - gestores e *business partners*. Como reforça um dos gestores: “é a experiência que faz a pessoa aprender, é a vivência”, e ainda um *controller*: “vai adquirindo experiências que vão ajudar nessa formação”. Isso reforça a ideia de que a aprendizagem experiencial (Kolb, 2015) é relevante no processo formativo, assim como a interligação ação e relacionamentos que ocorre nas experiências, contribuindo para a formação de identidades (Dubar, 2005).

As interações socioprofissionais estão fortemente associadas ao processo constitutivo identitário e se interligam diretamente ao percurso formativo e de aprendizagem. Considera-se que a aprendizagem é tanto cognitiva (armazenada na cabeça de indivíduos) quanto cultural (conhecimento materializado em artefatos culturais, transferido de um indivíduo para outro). Nesse sentido, o convívio e as trocas com pessoas de diferentes áreas e departamentos da empresa, especialmente as que possuem outras formações e experiências, assim como, as interações multidisciplinares interorganizacionais favorecem o aprendizado profissional. Ou seja, as interações entre as pessoas e o meio em que estão inseridas (conhecimento social e pessoal) derivam um novo conhecimento (Kolb, 2015). Nesse sentido, os relatos de alguns gestores em entrevista: “ter um bom *network*; não adianta ser só bem atualizado e não falar com alguém do setor”; “tem algumas parcerias que vão auxiliar . . . tem auditoria externa . . . isso agrega muito”. Adicionalmente, o trabalho em conjunto (Weber, 2011), compartilhar conhecimentos e incentivar a qualificação da sua equipe possibilitou a descentralização (Järvenpää, 2007), delegar responsabilidades, é importante para que o profissional possa afastar-se de atividades operacionais.

Observou-se que, tanto gestores como *controllers*, procuraram promover a diversidade de interações dos profissionais, inclusive por meio de consultorias empresariais (principalmente jurídica, societária e trabalhista), participações em convenções, visitas a outras empresas e viagens de negócios para observar diferentes realidades e mercados. A proximidade dos gestores (Burns & Baldvinsdóttir, 2005) incentiva os *business partners* a ampliarem as relações socioprofissionais e desenvolverem compreensão de diferentes áreas de especialização (Weber, 2011). No entanto, ponto de atenção identificado foi quanto a alguns casos de homogeneidade na equipe de trabalho do departamento de controladoria, mesmo em atividades e setores não contábeis. Observa-se no excerto de entrevista de um *controller*: “temos uma equipe . . . todos são contadores formados, . . . a pessoa que entra já consegue se harmonizar com a gente, . . . e rende o serviço”. Se isso é visto como positivo por promover mais rápida integração e agilidade nas tarefas, também pode prejudicar a capacidade de reestruturar o conhecimento e solucionar problemas a partir de diferentes olhares e concepções.

A relação entre aprendizado e ação é um elemento identitário valorizado pelos gestores. O percurso formativo advindo de aprendizagens práticas nos diferentes empregos possibilitou desenvolver ou aprimorar competências em TI ou digitais, criando oportunidade para o papel de *business partner* (Goretzki et al., 2013). É o que exemplificam os relatos de *controllers* em entrevista: “apareceu uma oportunidade . . . comecei a trabalhar numa empresa de sistemas”; e, “esse pé na tecnologia . . . sempre foi fundamental na minha

atividade profissional”. Tal conhecimento propiciou atuação ativa no planejamento e na operacionalização de sistemas de informação internos, de acordo com o negócio, e autonomia favorável à fluidez nesses processos. Associado à necessidade de atender às expectativas da gestão por informações confiáveis, tempestivas, em diferentes formatos e graus analíticos, os *businesses partners* aproximaram-se de profissionais de TI. Isso propiciou proeminência do profissional junto aos gestores, bem como, maior credibilidade e confiança quanto às informações e análises fornecidas à alta gestão para a tomada de decisões. Resultados esses que vão ao encontro dos também identificados por Caglio (2003). Também observado nos excertos de entrevistas de gestores, por exemplo: “trazendo novas ferramentas. Por exemplo o nosso BI . . . hoje é . . . muito melhor”; e ainda, “ponto forte, . . . foi trocar de ERP, era justamente o fornecimento de informações para gente ter esse subsídio”.

Assim, a tecnologia da informação está presente na trajetória como elemento constitutivo da identidade profissional de *controllers business partners* e é destacada como significativa para ambos, profissionais e gestores. O conhecimento de tecnologia, incorporou-se à identidade como uma formação decorrente de aprendizagem experiencial (Baron & Henry, 2010; Kolb, 2015). Todos os *controllers* atuam ou atuaram em processos de TI, de forma mais ou menos intensa; implantação, estruturação ou aperfeiçoamento de sistemas de informação foram percebidos como um diferencial profissional. O reconhecimento do mérito profissional e a confiança depositada pelos gestores no *controller* foi resultante a partir de mudanças estruturais e de processos, que tinha como base, o conhecimento em TI. Consolidaram-se assim como membros de equipes de gestão e agentes de mudanças organizacionais (Granlund & Lukka, 1998), o que decorreu, em parte, do conhecimento em TI, bem como, da compreensão das operações da organização (Granlund & Lukka, 1998; Hyvönen et al., 2015; Järvenpää, 2007). No entanto, apesar de conhecimentos tecnológicos estarem presentes na constituição identitária profissional, os papéis foram predominantemente operacionais nessas atividades. Isso denota atenção, pois, apesar de ainda não ser possível avaliar o efeito no trabalho como um todo, a transformação digital promove impacto no trabalho, perfis, competências e identidades dos profissionais (Heinzlmann, 2018), e tende a ser acentuada (Leitner-Hanetseder et al., 2021).

Os achados também apontaram a hibridização associada à flexibilidade e à transferência de conhecimentos, ferramentas e técnicas entre profissionais e de outros grupos de especialistas (Caglio, 2003). Neste estudo sobressaiu-se a hibridização entre os *controllers*, os profissionais da TI e com a própria gestão da empresa. Assim, conhecimentos nos campos da Administração e da Informática exerceram complementaridade na

constituição identitária dos profissionais. Quanto à informática, permeou a trajetória dos profissionais e foi relevante para elevada empregabilidade e para a ampliação da experiência, favorecendo a independência na estruturação de dados e análises de informações para a tomada de decisões. Além disso, para promover mudanças nas organizações. Na Administração, os profissionais buscaram aperfeiçoar-se, especialmente nas áreas empresarial e estratégica; o que vai ao encontro à identidade visada (ser gestor do negócio) (Dubar, 1998), bem como, de assumir o papel estratégico e protagonista requerido. Evidenciou-se assim a multiplicidade presente nas identidades, que, por sua vez, foram sendo construídas ao longo do percurso profissional. Compreender a ação desses profissionais a partir de suas perspectivas e dos gestores, propiciou explorar o interior dos sistemas de ação em que os indivíduos estão envolvidos para descortinar identidades.

Diante disso, a presença de diferentes campos do saber – Administração, Contabilidade e Informática – denota uma hibridez profissional distintiva. No mesmo sentido de complementaridade de valor estão conhecimentos aprofundados em questões tributárias e societárias, o que permitiu aos profissionais ancorarem prospecções e posições estratégicas, bem como, gerar resultados mensuráveis economicamente. Essa interdisciplinaridade é destacada pelos gestores nas entrevistas: “ter conhecimento de gestão de pessoas, conhecimento de jurídico, . . . e, tecnológico . . . não precisa ser um mestre, mas você tem que ter um bom discernimento nessas áreas”; e “o conhecimento de controladoria . . . a questão de planejamento tributário”. Esses achados reforçam estudos anteriores que já apontavam o conhecimento em TI (Hyvönen et al., 2015; Järvenpää, 2007) e a compreensão de áreas de especialização fora do território contábil (Weber, 2011) como associados aos papéis de *controllers business partners*.

Identificou-se que os profissionais estão sujeitos a múltiplas responsabilidades, o que apoia achados de outros estudos (Alves et al., 2022; Horton & Wanderley, 2018; Morales & Lambert, 2013; Souza et al., 2020). A hibridez de responsabilidade é atribuída aos *controllers* pelos próprios gestores que exigem o desempenho de papéis cumulativos, e por vezes contraditórios. Ao mesmo tempo em que a alta gestão intensifica a cobrança por maior atuação estratégica, proatividade na formulação de direções, conhecimento do negócio, habilidade em comunicação e em gerir pessoas, por exemplo, estabelece como prioridade o desempenho de papéis operacionais. O profissional busca agir levando em conta as expectativas da gestão, dado que desempenhar papéis para atender os outros significativos ocorre desde a etapa inicial da socialização. Notou-se que os profissionais incorporam essa identidade e, simultaneamente, assumem-se como parceiros de negócios e como *controllers* tradicionais.

Esses achados também reforçam resultados de estudos anteriores quanto à atuação híbrida (Karlsson et al., 2019; Souza et al., 2020), ampliação de papéis organizacionais (Wolf et al., 2020), por vezes somado ao desafio de articular ou influenciar seus papéis e lidar com expectativas (Goretzki et al., 2013; Vaivio, 1999). Em contrapartida, os achados limitam a ideia de que a posição, *status* e influência do *controller* dentro da organização possibilita controlar seu próprio trabalho (Lambert & Sponem, 2012). Neste estudo, constatou-se que tais requisitos, por vezes, os profissionais são cerceados, inclusive, em questões meramente operacionais. Assim, parte do que é considerado “trabalho sujo” (Morales & Lambert, 2013) continua sob as atribuições desses *controllers*. A definição do que seja “trabalho sujo” está associada à execução de tarefas rotineiras, operacionais e delegáveis, sobretudo quando estas podem significar a associação a uma identidade desvalorizada, prejudicando o esforço na construção de uma (auto) identidade mais valiosa como parceiro de negócios (Morales & Lambert, 2013).

A divisão do trabalho dentro da função contábil - parceiro de negócios versus contadores tradicionais - é aguçada, pois ambos são necessários simultaneamente (Granlund & Lukka, 1998). O que os achados destacaram é que a alta gestão espera que o mesmo profissional seja eficiente assumindo ambos os papéis, algumas vezes, sem necessidade, o que surpreende diante da narrativa de vários gestores quanto ao anseio de que o profissional assumia papéis mais estratégicos. Essa posição ambígua da gestão gera conflito (Byrne & Pierce, 2018; Horton & Wanderley, 2018) e perturba a própria constituição identitária dos *controllers*. Esse aspecto merece atenção, primeiro porque os profissionais, apesar do empenho, não conseguem atender completamente às demandas; e segundo, a alta gestão considera que a atuação estratégica precisa ser aprimorada. A alternativa para alguns contadores entrevistados consistiu em migrar para a gestão do negócio com o *status* de *controllers*. Assim atende com orgulho e virtude e preserva a imagem valiosa que propõe para si (Morales & Lambert, 2013): de *controller business partner*.

Nesse sentido, os achados indicaram que, em geral, os *controllers business partners* visam assumir a alta direção como gestores do negócio. Isso é indicado pelos *controllers* nas entrevistas: “penso em continuar aqui no grupo . . . na gestão dos negócios . . . Não me vejo mais . . . como um contador mesmo, futuramente”; e “a minha perspectiva profissional é . . . ser o principal gestor da empresa”. Isso seria uma forma de procurar se desvincular das atividades operacionais. Estas últimas podem ser associadas ao denominado “trabalho sujo” (Morales & Lambert, 2013), funções percebidas como desvalorizadas, indesejáveis, quer compatíveis ou não com uma identidade reivindicada, e contrárias ao que torne a profissão atrativa e gratificante. Por suposto,

a posição na alta gestão traria influência o suficiente para efetivamente deixassem de exercer ou delegar tais atividades que não agregam prestígio a um *business partner*.

A despeito desses desafios, o profissional percebe-se atuando com proximidade e em papel diferenciado junto à gestão (Burns & Baldvinsdottir, 2005), com influência, sendo consultado e ouvido no processo decisório (Goretzki et al., 2013; Granlund & Lukka, 1998; Hyvönen et al., 2015; Janin, 2017; Järvenpää, 2007), e gerando contribuições com os negócios e voltadas ao futuro (Ahrens, 1997; Baldvinsdottir et al., 2009; Goretzki et al., 2013; Granlund & Lukka, 1998).

Em síntese, os resultados desta pesquisa demonstraram que, na negociação entre as transações subjetivas (biográficas) e objetivas (relacionais) dos *controllers business partners* sobressaíram na constituição identitária os seguintes elementos: centralidade no trabalho; origem socioeconômica; renúncias; empregabilidade; aprendizagem experiencial continuada; interações socioprofissionais multidisciplinares; competências tributárias e societárias; hibridez de responsabilidades; hibridez profissional (administração e informática); e gestão.

5. Considerações Finais

O estudo analisou como são constituídas as identidades profissionais dos contadores no papel de *controllers business partners* à luz dos processos de socialização nos sistemas de ação nos quais estão inseridos. Os achados indicaram que os processos biográfico e social integraram a construção das identidades desses profissionais em um processo contínuo, complexo e que não decorre simplesmente de uma escolha consciente e sim, articula e negocia papéis atribuídos externamente, em especial, no mundo dos negócios, com a identidade para si.

Assim, a constituição identitária de contadores *controllers business partners* é composta por múltiplos elementos. A origem socioeconômica, marcada pela escassez de recursos e que leva à opção (possível) de escolha da profissão, também proporcionou melhorar a situação socioeconômica e consolidar uma carreira. A centralidade no trabalho, uma herança do contexto familiar na infância, foi mantida na trajetória profissional; e isso exigiu renúncias, outro elemento presente em diversos campos da vida pessoal e social. A aprendizagem experiencial continuada, necessidade imposta para acompanhar as constantes mudanças no ambiente contemporâneo e que promoveu a identificação com a profissão, serviu para impulsionar o desenvolvimento pessoal e profissional e instrumentalizar os *controllers* para o desempenho de diferentes papéis. Refletiu-se ainda na empregabilidade, também associada ao conhecimento e à atuação em áreas de especialização fora do campo contábil, como a

tributária e a societária, a TI e a gestão.

A hibridez profissional, sobretudo ligada à Informática e à Administração, possibilitou desenvolver e aprimorar competências no decorrer da trajetória e ancorar prospecções e posições estratégicas. Outrossim, as interações socioprofissionais multidisciplinares contribuíram para desenvolver a compreensão de diferentes áreas, possibilitaram obter, criar e compartilhar conhecimentos.

Outro elemento indissociável desses contadores *controllers business partners* é a hibridez de responsabilidades, representada pela exigência do desempenho de papéis cumulativos (estratégicos e operacionais). Ao mesmo tempo em que a alta gestão reforça o anseio de uma atuação estratégica aprimorada, atribui papéis operacionais ao profissional mesmo sem necessidade, ou quando existe outra pessoa já designada para tal. Para lidar com as expectativas da gestão o profissional assume-se como parceiro de negócios e como *controller* tradicional. Ou seja, nos sistemas de ação nos quais estão inseridos, as identidades virtuais (atribuídas pela instituição empresa) que atribuem o *status* e o poder de gestão administrativa (diretor administrativo), mas também exigem papéis operacionais, modelam identidades reais de *business partners*.

Diante do conflito de papéis (Byrne & Pierce, 2018; Horton & Wanderley, 2018) e da necessidade de ser eficiente em ambos, muitos profissionais buscaram desvincular-se de atividades operacionais (*controller* tradicional), preferindo não ser atrelados a uma rotulagem ou identidade social virtual (Dubar, 2005) de contador e sim de gestor, associando-se a empresário ou empreendedor. Constatou-se assim que a identidade predicativa de si, por parte de muitos *controllers*, está associada ao exercício da gestão. Isso pode indicar uma questão de identidade aninhada (Horton & Wanderley, 2018; Taylor & Scapens, 2016); e talvez, aponte um enfraquecimento do sentido de pertencimento a uma única categoria, ou seja, não é reconhecido como atrelado à profissão, mas sim ao indivíduo e à posição na empresa.

Por fim, a identidade profissional de *controllers business partners* é um processo contínuo que negocia, incorpora ou não, identidades atribuídas, e (re)constrói formas identitárias não estáticas, mesmo porque, os elementos constitutivos também são mutantes. Em uma incerteza maior ou menor, e mais ou menos duradoura (Dubar, 2005), surgem indícios de crise de identidade, percebida a partir de profissionais mais experientes e com trajetória de vida e profissional, que tiveram dificuldades socioeconômicas, renúncias ou ocorrência de evento marcante. Nesse sentido, a contribuição prática, para os profissionais, o estudo aponta elementos da identidade deles que ao serem percebidos, podem gerar novas formas de ação na profissão. Para empresas, os

resultados mostram a necessidade de compreenderem e contribuírem para melhor articulação entre atividades operacionais e estratégicas.

O estudo apresentou limitações, a seleção dos 18 participantes, pertencentes a nove diferentes empresas, foi por conveniência. Os resultados não podem ser generalizados, o que é características de estudos qualitativos. Destaca-se que, apesar das descobertas terem sido geradas a partir de diferentes setores, foram identificadas similaridades nas características culturais, socioeconômicas e trajetórias vividas pelos profissionais, possivelmente pelo estudo ter sido concentrado em uma das regiões de Santa Catarina. Diante disso, representam a constituição das identidades profissionais no contexto e região territorial específicos, o que requer atenção quanto à interpretação das questões identitárias se aplicadas a *controllers* de outras regiões específicas.

Adicionalmente, os resultados podem ser direcionados a estudos comparativos entre *business partners* e contadores empreendedores, por exemplo, no sentido de ver elementos distintivos das identidades. Ainda, estudos com foco em conflitos entre gestores e *business partners* são pertinentes.

Referências

- Ahrens, T. (1997). Strategic interventions of management accountants: everyday practice of British and German brewers. *European Accounting Review*, 6(4), 557–588. <https://doi.org/10.1080/09638189700000001>
- Alves, C. F. L., Parisi, C., Oyadomari, J. C. T., & Peleias, I. R. (2022). Como atua um controller business partner? Estudo baseado em práticas do mercado. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 19(50), 76–94. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2022.e79751>
- Andreassen, R.-I. (2020). Digital technology and changing roles: a management accountant's dream or nightmare? *Journal of Management Control*, 31(3), 209–238. <https://doi.org/10.1007/s00187-020-00303-2>
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of Management*, 34(3), 325–374. <https://doi.org/10.1177/0149206308316059>
- Baldvinsdottir, G., Burns, J., Nørreklit, H., & Scapens, R. W. (2009). The image of accountants: from bean counters to extreme accountants. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 22(6), 858–882. <https://doi.org/10.1108/09513570910980445>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Baron, R. A., & Henry, R. A. (2010). How entrepreneurs acquire the capacity to excel: insights from research on expert performance. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4(1), 49–65. <https://doi.org/10.1002/sej.82>
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (2014). *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento* (36th ed.). Vozes.
- Brouard, F., Bujaki, M., Durocher, S., & Neilson, L. C. (2017). Professional Accountants' Identity Formation: An Integrative Framework. *Journal of Business Ethics*, 142(2), 225–238. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3157-z>
- Burns, J., & Baldvinsdottir, G. (2005). An institutional perspective of accountants' new roles – the interplay of contradictions and praxis. *European Accounting Review*, 14(4), 725–757. <https://doi.org/10.1080/09638180500194171>
- Burns, J., Warren, L., & Oliveira, J. (2014). Business Partnering: Is It All That Good? *Controlling & Management Review*, 58(2), 36–41. <https://doi.org/10.1365/s12176-014-0907-6>
- Byrne, S., & Pierce, B. (2018). Exploring management accountants' role conflicts and ambiguities and how they cope with them. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 15(4), 410–436. <https://doi.org/10.1108/QRAM-11-2016-0083>
- Caglio, A. (2003). Enterprise Resource Planning systems and accountants: towards hybridization? *European Accounting Review*, 12(1), 123–153. <https://doi.org/10.1080/0963818031000087853>
- Cima. (2009). *Improving Decision Making in Organisations - The opportunity to reinvent finance business partners*. CIMA publishing. https://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/cid_execrep_finance_business_partners_Jul09.pdf
- Dubar, C. (1998). Trajetórias sociais e formas identitárias: alguns esclarecimentos conceituais e metodológicos. *Educação & Sociedade*, 19(62), 13–30. <https://doi.org/10.1590/S0101-73301998000100002>
- Dubar, C. (2005). *A socialização: construção das identidades sociais e profissionais*. Martins Fontes.
- Dubar, C. (2006). *A crise das identidades: a interpretação de uma mutação*. Edições Afrontamento.
- Dubar, C. (2012). A construção de si pela atividade de trabalho: a socialização profissional. *Cadernos de Pesquisa*, 42(146), 351–367. <https://doi.org/10.1590/S0100-15742012000200003>
- Emsley, D. (2005). Restructuring the management

- accounting function: a note on the effect of role involvement on innovativeness. *Management Accounting Research*, 16(2), 157–177. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2005.02.002>
- Enslin, Z. (2019). *Behavioural aspects that influence business decision-making by management accounting professionals* [Doctoral Thesis. Faculty of Economic and Management Sciences. University of Pretoria.]. https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/70085/Enslin_Behavioural_2019.pdf?sequence=1
- Giddens, A. (2002). *Modernidade e identidade*. Jorge Zahar Ed.
- Gohier, C., Anadón, M., Bouchard, Y., Charbonneau, B., & Chevrier, J. (2002). La construction identitaire de l'enseignant sur le plan professionnel: un processus dynamique et interactif. *Revue Des Sciences de l'éducation*, 27(1), 3–32. <https://doi.org/10.7202/000304ar>
- Goretzki, L., & Messner, M. (2019). Backstage and frontstage interactions in management accountants' identity work. *Accounting, Organizations and Society*, 74, 1–20. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.09.001>
- Goretzki, L., & Strauss, E. (2018). Introduction. In L. Goretzki & E. Strauss (Eds.), *The Role of the Management Accountant: Local Variations and Global Influences* (1st ed.). 1–5. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315673738>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.11.002>
- Granlund, M., & Lukka, K. (1998). Towards increasing business orientation: Finnish management accountants in a changing cultural context. *Management Accounting Research*, 9(2), 185–211. <https://doi.org/10.1006/mare.1998.0076>
- Heinzelmann, R. (2018). Occupational identities of management accountants: the role of the IT system. *Journal of Applied Accounting Research*, 19(4), 465–482. <https://doi.org/10.1108/JAAR-05-2017-0059>
- Hopper, T. M. (1980). Role conflicts of management accountants and their position within organisation structures. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), 401–411. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(80\)90039-2](https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90039-2)
- Horton, K. E., & Wanderley, C. de A. (2018). Identity conflict and the paradox of embedded agency in the management accounting profession: adding a new piece to the theoretical jigsaw. *Management Accounting Research*, 38, 39–50. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.06.002>
- Horton, K. E., Wanderley, C. de A., Souza, G. H. C., & Araujo, J. G. De. (2020). Roles and Attitudes in the Management Accounting Profession: An International Study. *Management Accounting Quarterly*, 21(3), 1–9.
- Hyvönen, T., Järvinen, J., & Pellinen, J. (2015). Dynamics of Creating a New Role for Business Controllers. *Nordic Journal of Business*, 64(1), 21–39.
- Janin, F. (2017). When being a partner means more: The external role of football club management accountants. *Management Accounting Research*, 35, 5–19. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.05.002>
- Järvenpää, M. (2007). Making business partners: A case study on how management accounting culture was changed. *European Accounting Review*, 16(1), 99–142. <https://doi.org/10.1080/09638180701265903>
- Karlsson, B., Hersinger, A., & Kurkkio, M. (2019). Hybrid accountants in the age of the business partner: exploring institutional drivers in a mining company. *Journal of Management Control*, 30(2), 185–211. <https://doi.org/10.1007/s00187-019-00280-1>
- Kaufmann, J.-C. (1994). Rôles et identité: l'exemple de l'entrée en couple. *Cahiers Internationaux de Sociologie*, 97, 301–328. <http://www.jstor.org/stable/40690603>
- Kolb, D. A. (2015). Lifelong Learning and Integrative Development. In *Experiential learning : experience as the source of learning and development* (2nd ed.). Pearson.
- Lambert, C., & Sponem, S. (2012). Roles, Authority and Involvement of the Management Accounting Function: A Multiple Case-study Perspective. *European Accounting Review*, 21(3), 565–589. <https://doi.org/10.1080/09638180.2011.629415>
- Leitner-Hanetseder, S., Lehner, O. M., Eisl, C., & Forstenlechner, C. (2021). A profession in transition: actors, tasks and roles in AI-based accounting. *Journal of Applied Accounting Research*, 22(3), 539–556. <https://doi.org/10.1108/JAAR-10-2020-0201>
- Linsley, P., & Linsley, A. (2014). Cultural theory of risk and the notion of "management accountants as strategists." In K. Otley, D., Soim (Ed.), *Management Control and Uncertainty*, 224–238. Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9781137392121_15
- Morales, J., & Lambert, C. (2013). Dirty work and the construction of identity. An ethnographic study of management accounting practices. *Accounting, Organizations and Society*, 38(3), 228–244. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2013.05.002>

org/10.1016/j.aos.2013.04.001

Rossi, F., & Hunger, D. (2020). Identidade docente e formação continuada: um estudo à luz das teorias de Zygmunt Bauman e Claude Dubar. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, 101(258), 313–336. <https://doi.org/10.24109/2176-6681.rbep.101i258.4409>

Sharma, P., Chrisman, J. J., & Gersick, K. E. (2012). 25 Years of Family Business Review: Reflections on the Past and Perspectives for the Future. *Family Business Review*, 25(1), 5–15. <https://doi.org/10.1177/0894486512437626>

Souza, B. C. de, & Borinelli, M. L. (2009). As funções de controladoria: um estudo a luz dos anúncios das empresas de recrutamento de profissionais. *XVI Congresso Brasileiro de Custos*, 16.

Souza, G. H. C., Wanderley, C. de A., & Horton, K. (2020). Perfis dos Controllers: Autonomia e Envolvimento dos Profissionais de Controladoria. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 13(3), 003–022. <https://doi.org/10.14392/asaa.2020130301>

Szukits, Á. (2019). Controllers' profession in contemporary organisations – Evidence from Hungary. *Journal of East European Management Studies*, 24(1), 8–31. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2019-1-8>

Taylor, L. C., & Scapens, R. W. (2016). The role of identity and image in shaping management accounting change. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 29(6), 1075–1099. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-10-2014-1835>

Vaivio, J. (1999). Exploring a 'non-financial' management accounting change. *Management Accounting Research*, 10(4), 409–437. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0112>

Vasconcelos, A., Silva, A., Gomes, P., & Vieira, C. (2021). Requisitos exigidos pelo mercado aos praticantes da contabilidade na segunda metade do século XIX. *Revista Contabilidade & Finanças*, 32(85), 65–79. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201909470>

Weber, J. (2011). The development of controller tasks: Explaining the nature of controllership and its changes. *Journal of Management Control*, 22(1), 25–46. <https://doi.org/10.1007/s00187-011-0123-x>

Wolf, T., Kuttner, M., Feldbauer-Durstmüller, B., & Mitter, C. (2020). What we know about management accountants' changing identities and roles – a systematic literature review. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 16(3), 311–347. <https://doi.org/10.1108/JAOC-02-2019-0025>