

IDENTIDADES PROFISSIONAIS DE CONTADORES NO PAPEL DE *CONTROLLERS BUSINESS PARTNERS*

Doutor/Ph.D. Juliana Fabris [ORCID iD^{1,2}](#), Doutor/Ph.D. Ieda Margarete Oro [ORCID iD¹](#), Doutor/Ph.D. Hilka Pelizza Vier Machado [ORCID iD¹](#)

¹Universidade do Oeste de Santa Catarina (Unoesc), Chapecó, SC, Brazil. ²Universidade Comunitária da Região de Chapecó (Unochapecó), Chapecó, SC, Brazil

Doutor/Ph.D. Juliana Fabris

[0000-0002-1185-0479](#)

Programa de Pós-Graduação/Course

Doutorado Profissional em Administração

Doutor/Ph.D. Ieda Margarete Oro

[0000-0002-2239-531X](#)

Programa de Pós-Graduação/Course

Doutorado Acadêmico em Administração

Doutor/Ph.D. Hilka Pelizza Vier Machado

[0000-0002-2554-0025](#)

Programa de Pós-Graduação/Course

Doutorado Acadêmico em Administração

Resumo/Abstract

Esta pesquisa objetivou 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. Os profissionais *business partners* são delimitados como os *controllers*, contadores(as), que atuam com a alta gestão, em questões estratégicas, foco nos negócios e tomada de decisão. A construção teórica utilizou abordagem sociológica pautada na identidade profissional (relacional/biográfica) de Claude Dubar. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, coleta de dados através de formulários on-line, e informações públicas disponíveis em redes sociais dos participantes e sites das empresas. Estudo qualitativo, partiu de categorias gerais a priori e identificou elementos constitutivos da identidade profissional com base na pesquisa indutiva. Efetuou-se análise de conteúdo e narrativa amparadas pelo *software* QSR NVivo. Obteve-se evidências empíricas que corroboram o argumento de que a identidade profissional de contadores *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 diferentes esferas da vida pessoal e profissional; empregabilidade alta; aprendizagem experiencial e teórico-prática continuada;



interações socioprofissionais multidisciplinares; competências tributárias e societárias; habilidade em gerir pessoas; hibridez de responsabilidades; hibridez profissional (Administração e Informática); e gestão do negócio. Dessarte, a teoria forneceu suporte para analisar o fenômeno e evidenciar os elementos constitutivos das identidades dos contadores controllers no papel de business partners, com base nos processos relacionais e biográficos, independentes, mas interrelacionados, em contextos de ações específicos, nas organizações que atuam.

Modalidade/Type

Artigo Científico / Scientific Paper

Área Temática/Research Area

Controladoria e Contabilidade Gerencial (CCG) / Management Accounting



IDENTIDADES PROFISSIONAIS DE CONTADORES NO PAPEL DE *CONTROLLERS BUSINESS PARTNERS*

Resumo

Esta pesquisa objetivou 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. Os profissionais *business partners* são delimitados como *controllers*, contadores(as), que atuam com a alta gestão, em questões estratégicas, foco nos negócios e tomada de decisão. A construção teórica utilizou abordagem sociológica pautada na identidade profissional (relacional e biográfica) de Claude Dubar. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, coleta de dados através de formulários *on-line*, e informações públicas disponíveis em redes sociais dos participantes e *sites* das empresas. Estudo qualitativo, partiu de categorias gerais *a priori* e identificou elementos constitutivos da identidade profissional com base na pesquisa indutiva. Efetuou-se análise de conteúdo e narrativa amparadas pelo QSR NVivo. Obteve-se evidências empíricas que corroboram o argumento de que a identidade profissional de contadores *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 diferentes esferas da vida pessoal e profissional; empregabilidade alta; aprendizagem experiencial e teórico-prática continuada; interações socioprofissionais multidisciplinares; competências tributárias e societárias; habilidade em gerir pessoas; hibridez de responsabilidades; hibridez profissional (Administração e Informática); e gestão do negócio. Dessarte, a teoria forneceu suporte para analisar o fenômeno e evidenciar os elementos constitutivos das identidades dos contadores *controllers* no papel de *business partners*, com base nos processos relacionais e biográficos, independentes, mas interrelacionados, em contextos de ações específicos, nas organizações que atuam.

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

Introdução

O mundo do trabalho é considerado fonte e condicionante da constituição identitária profissional (Dubar, 2005, 2006, 2012); assim, pesquisas empíricas nesse campo são consideradas promissoras (Rossi & Hunger, 2020). O papel dos contadores-*controllers* para parceiros de negócios é indicada como ainda em consolidação e requer pesquisas adicionais (Gibbs, 2017). As mudanças de papéis implicam, além da legitimidade externa, reconstruções de identidades, pois requerem a internalização de um novo roteiro pelos profissionais (T. Wolf et al., 2020). Entender o papel é importante porque ao desempenhar as atividades, o indivíduo participa de um mundo social; ao interiorizá-los, o mesmo mundo torna-se “subjetivamente real para ele” (Berger & Luckmann, 1976, p. 103). Novos papéis foram ligados à reconstrução das identidades dos *controllers* (Goretzki et al., 2013), em especial, se considerado o perfil do contador tradicional ou *bean-counter* e o dos *business partners* ou parceiros de negócios (Granlund & Lukka, 1998; Horton et al., 2020).

A identidade profissional, considerada uma forma de identidade social, é parte

integrante da identidade do indivíduo (Gohier *et al.*, 2002). Parece haver consenso de que os contadores compartilham a compreensão do que é ser profissional e que a “identidade profissional influencia diretamente seus comportamentos e autoconceitos” (Empson, 2004, p. 759), no entanto, as transformações nas identidades profissionais permanecem pouco explicadas (Brouard *et al.*, 2017). A literatura tem reduzido os contadores a uma série de competências e habilidades, o que por vezes, exige a separação do “eu pessoal” e do “eu profissional” gerando ou agravando a crise de identidade profissional (Lima & Araujo, 2019).

Pesquisa anterior (Byrne & Pierce, 2007) revela que tanto os *controllers* como a própria gestão desempenham um papel crítico na determinação dos papéis dos *controllers*. 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 como Alemanha, Reino Unido, França e Brasil, para exemplificar (Ahrens & Chapman, 2000; Bourguignon *et al.*, 2004; Heinzelmann, 2016; Horton *et al.*, 2020). Assim, a construção identitária não é homogênea e nem uniforme (Khalifa, 2013), a mudança é contínua e gradual, tanto dos significados quanto da identidade (Stets & Burke, 2014). Isso traz oportunidades para que seja discutida com maior intensidade (T. Wolf *et al.*, 2020) e como uma construção social em um ambiente abrangente (Brouard *et al.*, 2017).

Os estudos sobre identidade dos contadores (Ahrens & Chapman, 2000) iniciaram por volta dos anos 2000 (Wolf *et al.*, 2020) e ao longo da década (Järvinen, 2009). Os enfoques foram diversos e incluíram mudanças de papéis e reconstrução de identidades (Goretzki *et al.*, 2013), tensões entre identidades reais e idealizadas (Morales & Lambert, 2013), identidade e imagem (Hiller *et al.*, 2014; Taylor & Scapens, 2016), múltiplas identidades e conflitos de identidade (Horton & Wanderley, 2018) e, discussões sobre a identidade dos contadores gerenciais em um contexto de interação mais amplo (Goretzki & Messner, 2019).

Business partner ou parceiro de negócios é um termo aparentemente novo (Goretzki *et al.*, 2013), utilizado para se referir ao *controller* que atua orientado para a gestão (Järvenpää, 2007). O papel do *controller* (Sorensen, 2009) em uma visão estratégica orientada para os negócios, habilidades sociais (Jönsson, 2009; Karlsson *et al.*, 2019; Linsley & Linsley, 2014) processos de tomada de decisão (Goretzki *et al.*, 2013; Granlund & Lukka, 1998; Hyvönen *et al.*, 2015; Janin, 2017).

Apesar da retórica em torno do parceiro de negócios que é próximo e ouvido pela alta gestão estudos contrariam e indicam que isso não é amplamente comum (Ezzamel & Burns, 2005; Lambert & Sponem, 2012; Souza *et al.*, 2020), o que reforça a ideia de um perfil ambíguo, condicional e incerto (Byrne & Pierce, 2007). Resultados da pesquisa (Enslin, 2019) que envolveu *controllers* híbridos ou *business partners* de empresas norte-americanas e do Reino Unido demonstraram que o envolvimento dos profissionais na tomada de decisões relacionadas aos negócios variava de acordo com o cargo e o porte da empresa. Discussões têm sido amplamente promovidas quanto a atuação aos *controllers business partners* por entidades internacionais (Cima, 2009), estudiosos (Ahrens & Chapman, 2000; Burns *et al.*, 2014; Goretzki, 2013; Goretzki & Messner, 2019; Horton & Wanderley, 2018; Järvinen, 2009; Morales & Lambert, 2013; Taylor & Scapens, 2016) e aspectos distintos da formação e manutenção da identidade são destacados como relevantes para os contadores (Hamilton, 2013).

Com base no contexto apresentado, 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 essa pesquisa é de que as identidades profissionais dos contadores estão continuamente em mutação, negociadas ao longo do tempo e do espaço, e são

assim constituídas e reconstituídas. O mundo social está intrinsecamente relacionado a esse processo, já que a mudança e o desempenho de papéis requerem uma legitimação externa, assim como a internalização desse papel (Berger & Luckmann, 1976, 2014; T. Wolf *et al.*, 2020). É nesse sentido que as transformações ocorridas nos papéis dos *business partners* afetam a identidade profissional (T. 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 do estudo referem-se à melhor 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 opinião 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 incorporar essa atribuição, buscam uma alternativa para equilibrar ou se desvincular de papéis operacionais.

2 Teoria de base

2.1 Perspectiva teórica de Claude Dubar

A abordagem sociológica das identidades desenvolvida por Dubar (2005, pp. XX, XXVI, 135) 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”. A “identidade nunca é instalada, nunca é acabada” (Erikson, 1968, p. 20, citado por Dubar, 2005, p. 135), ao contrário, está em constante mudança e não há como compreender a dinâmica da identidade sem ponderar a construção individual e social.

A divisão interna à identidade deve-se à dualidade da definição: a identidade para si e a identidade para o outro, ambas inseparáveis pois “nunca sei quem sou a não ser no olhar do outro”; também problemáticas, já que a “experiência do outro nunca é vivida diretamente pelo eu... de modo que contamos com nossas *comunicações* para nos informarmos sobre a identidade que o outro nos atribui... e, portanto, para nos forjarmos uma identidade para nós mesmos” (Laing, 1961, p. 29 *apud* 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, no entanto, o ator também pode “recusar essa identificação e se definir de outra forma”.

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	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 assumidas/incorporadas Alternativa entre: - cooperação - reconhecimento - conflitos - não-reconhecimento Experiência relacional e social do poder Identificação com instituições consideradas estruturantes ou legítimas	- 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, 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", inclusive. Nesse processo "virtual", 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 se compreender a identidade social virtual (Goffman, 1985, 1988).

O processo biográfico, identidade para si ou atos de pertencimento: que tipo de homem ou mulher você que ser / você diz que você é, corresponde ao que propõe chamar de processo identitário individual (Kaufman, 1994, citado por Dubar, 1998). Refere-se à aceitação, interiorização ativa da identidade pela própria pessoa, que busca ser reconhecida pelos "Outros significativos", mas também pelos "Outros generalizados". É um processo subjetivo apreendido pelo modo como a pessoa relaciona presente, passado e futuro e na trajetória entre a identidade herdada e a identidade visada; é a sua autoidentificação.

2.2 De Controllers a Business Partners

A literatura debate o papel do profissional como *business partner* e híbrida quando aborda os *controllers*. A atuação, as mudanças e os múltiplos papéis profissionais foram examinados e descritos na literatura profissional e acadêmica, a partir do fim da década de 1980, apesar de, em 1954, Herbert Alexander Simon descrever papéis múltiplos em termos como *scorekeeping*, *attention directing* e *problem solving roles* (Emsley, 2005).

No entanto, a posição formal de *controller* foi identificada como utilizada pela primeira vez na indústria, em 1892 (Lunkes *et al.*, 2009). Inicialmente centrado no processamento correto de transações, a expansão do papel profissional aponta um executivo com amplo conhecimento dos negócios, melhores práticas e estratégia corporativa (Bragg & Roehl-Anderson, 2004).

Na amplitude de atuação, destacam-se duas principais responsabilidades atribuídas aos *controllers*: o suporte ou auxílio à gestão no processo decisório; e o controle que permita informações contábeis financeiras confiáveis e oportunas em nível corporativo, de modo a garantir a conformidade financeira com as normas e regulamentos e com os objetivos e procedimentos da organização (Rouwelaar, 2007; Sathe, 1983). Os profissionais são destacados com especial relevância pela literatura que os reconhece como executivos que visam o sucesso das organizações (Sathe, 1983). Na Figura 2, destacam-se alguns papéis atribuídos.

Figura 2 – Papéis atribuídos aos controllers

Papéis	Autores
Orientação para os negócios, capacidades estratégicas, habilidades sociais	(Jönsson, 2009; Karlsson <i>et al.</i> , 2019; Linsley & Linsley, 2014)
Fornecer informações relevantes, estratégicas e orientadas para o futuro e envolvimento "proativo" na realização da ação concreta	(Ahrens, 1997; Granlund e Lukka 1998; Emsley 2005; Baldvinsdottir <i>et al.</i> , 2009; Järvenpää 2009; Weber 2011; Goretzki <i>et al.</i> , 2013)
Trabalho em conjunto com a gestão e participação na tomada de decisão	(Järvenpää 2007; Goretzki <i>et al.</i> 2013; Hyvönen <i>et al.</i> 2015; Granlund & Lukka, 1998; Janin, 2017)

Descentralização	(Järvenpää, 2007)
Proximidade dos gestores	(Burns & Baldvinsdottir, 2005)
Coordenação entre a alta administração e os atores operacionais dentro da organização, em todos os níveis hierárquicos	(Vaivio & Kokko 2006; Byrne & Pierce 2007; Jönsson 2009; Weber 2011; Cieslak 2011; Karlsson et al., 2019, p. 186)
Lidar com situações à medida que ocorrem, pois são cruciais o momento e as táticas das informações financeiras usadas	(Goretzki et al. 2018)
Capacidade de comunicação, formação de equipes e resolução de conflitos; hábil com outras pessoas	(Burns & Baldvinsdottir 2005; Vaivio & Kokko 2006; Caglio, 2003; Janin, 2017; Järvenpää, 2007)
Trabalhar em conjunto e desenvolver compreensão de áreas de especialização fora do território contábil	(Weber 2011)
Conhecimento em tecnologia da informação e compreensão das operações da organização	(Granlund & Lukka 1997; Järvenpää 2007; Hyvönen et al. 2015)

Fonte: elaborado com base nos autores consultados.

O papel do *business partners* está associado a atividades ligadas à gestão estratégica, aos negócios, e é um facilitador na tomada de decisões. Järvenpää (2007) destaca que *business partners* focam nos negócios da empresa e não em processos ou rotinas. Mas o estudo de Lambert e Sponem (2012) também reforçou que controlar o próprio trabalho depende da posição, *status* e influência do *controller* dentro das organizações.

3. Trajetória metodológica

A seleção dos participantes da pesquisa considerou: ser contador, atuar diretamente com a alta direção das empresas, e estas, como critério-chave, possuírem um profissional que atuasse com controladoria, em estrutura departamental ou com funções definidas para tal. Para tornar possível uma percepção do outro significativo e interações, práticas e parcerias atuais na vivência do contador como parceiro de negócios, a pesquisa ouviu a alta gestão como fonte de informações. Assim, o critério de seleção foi o aceite do contador e do gestor da respectiva empresa para participar da pesquisa.

A etapa específica de seleção dos participantes para as entrevistas - profissionais e gestores, utilizou a técnica *snowball* que, a partir dos informantes iniciais, permitiu que cada novo participante indicasse novos profissionais, gestores e/ou empresas para integrar o estudo. O acesso às organizações e às pessoas foi obtido por meio da combinação do contato direto com os *controllers* e por meio de contatos pessoais. Antes de confirmar a inclusão de cada novo participante, foram realizados procedimentos exploratórios que incluíam trocas de *e-mails*, mensagens digitais e, telefonemas, para confirmar a atuação direta do profissional com a alta gestão e a formalização de uma estrutura organizacional com diferentes funções que caracterizassem a função da controladoria.

Os participantes foram contatados previamente, informados sobre a pesquisa e indagados sobre o aceite em participar. As etapas da pesquisa que incluíam a participação de profissionais e gestores foram assim informadas: em cada empresa seriam realizadas entrevistas com ambos, individualmente, e dados gerais do profissional e da empresa seriam solicitados por meio de um formulário *on-line* (*google form*). No início de cada entrevista, foram retomados as considerações anteriores e o objetivo do estudo. Foram feitos os esclarecimentos, destacados os critérios éticos, o compromisso de sigilo de dados e informações, e da não identificação individualizada dos participantes. Após manifestar a compreensão e a concordância, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foi assinado em duas vias, pela pesquisadora e pelo entrevistado, ficando cada um com uma das vias. A pesquisadora também se comprometeu com os participantes a encaminhar os resultados da investigação após o encerramento da pesquisa, o que foi efetuado.

Quanto ao número de entrevistas e a noção de saturação, a literatura em pesquisa qualitativa tende a uma orientação geral e, às vezes, contraditória e ambígua ao sustentar

orientação metodológica formal que supervisiona a produção de pesquisas qualitativas (Dai *et al.*, 2019). No entanto, deve-se considerar que a implementação do trabalho em ambientes específicos é sustentada por meio dos atos reflexivos do pesquisador e pela compreensão das normas sociais circundantes (Berger & Luckmann, 1976, 2014; Giddens, 1991, 2002).

Para este estudo 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 quatro das 19 entrevistas foram realizadas de forma remota, via *google Meet*, as demais, presenciais. Notas adicionais foram feitas durante as entrevistas e, usando um diário de campo, notas mais detalhadas, após finalizadas as entrevistas. As perguntas da entrevista visaram explorar os papéis e identidades profissionais no contexto da ação dos contadores gerenciais como *business partners*. As entrevistas tiveram o tempo médio de duração de 59 minutos, sendo que a menor teve tempo de 17 minutos e a maior 2 horas. A Tabela 1 apresenta os participantes da pesquisa por empresa e setor.

Tabela 1 – Relação dos participantes da pesquisa

Ordem das Entrevistas	Participante	Função	Tempo	Aplicação	Empresa	Setor atuação
1	Teresa	<i>controller</i>	00:58:30	remota	B1	comércio
2	Érica	gestora	00:17:35	presencial	B1	comércio
3	Emílio	<i>controller</i>	00:44:48	presencial	B2	comércio
4	Saulo	gestor	00:28:03	presencial	B2	comércio
5	Alfredo	<i>controller</i>	02:00:57	presencial	B3	Serviços
6	André	gestor	00:43:06	presencial	B3	Serviços
7	Flávio	gestor	00:48:55	presencial	B4	comércio
8	Cleonir	gestor	00:29:11	presencial	B5	comércio
9	Frederico	<i>controller</i>	01:11:15	presencial	B6	indústria
10	Edgar	gestor	01:21:07	presencial	B7	indústria
11	Olímpio	<i>controller</i>	01:21:13	presencial	B7	indústria
12	Evaldo	gestor	00:26:44	presencial	B8	indústria
13	Vânia	<i>controller</i>	01:54:39	presencial	B9	comércio
14	Frederico	gestor	00:44:32	remota	B6	indústria
15	Romeu	<i>controller</i>	01:00:09	remota	B8	indústria
16	Beatriz	<i>controller</i>	00:57:30	presencial	B5	comércio
17	Leonel	gestor	00:48:55	presencial	B9	comércio
18	Emílio	<i>controller</i>	01:06:12	presencial	B2	comércio
19	Afonso	<i>controller</i>	01:33:07	remota	B4	comércio

Nota. Dados da pesquisa.

Todas as empresas são nacionais e familiares. Conforme formulário utilizado pela pesquisa, os contadores ocupam diferentes cargos: 6 são gerentes de controladoria/*controllers* e 3 são diretores administrativos/*controllers*. A idade média dos profissionais é de 39 anos, sendo que cinco profissionais estão abaixo da média e o mais jovem possui 29 anos. Quanto ao gênero dos profissionais, há predominância do sexo masculino com 6 contadores e 3 do sexo feminino. No tempo de formação acadêmica, a partir do bacharelado em ciências contábeis, a média dos profissionais é de 13 anos e o tempo de atuação como contador é 12 anos. O tempo de atuação na empresa atual é de 11 anos, contudo, um dos respondentes tem apenas dois anos e o profissional com mais tempo tem 23 anos.

Entre os gestores participantes da pesquisa, a função predominante é diretor administrativo, e apenas um não é também 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, dois gestores não possuem ensino superior, um gestor possui mestrado e os demais, graduação e/ou especialização nas áreas de negócios. No tempo de atuação dos gestores a média é de 22 anos.

Com relação ao tempo de empresa, constata-se que três empresas têm 20 anos ou menos de atuação, enquanto outras duas empresas têm mais de 60 anos de atuação. As demais empresas estão acima de 21 até 49 anos de existência. O estudo se concentrou em uma região de Santa Catarina e têm o desenvolvimento econômico pautado na indústria, comércio e/ou serviços no setor de alimentos, agronegócios, transporte, moveleiro, têxtil e metalmeccânico.

A análise dos dados ocorreu de maneira qualitativa. Foi realizada a análise de conteúdo, a partir das fases pré-análise; exploração do material; e tratamento dos resultados, inferência e interpretação (Bardin, 2011). Foram estabelecidas *a priori* as categorias genéricas, deduzidas de Dubar (2005): biográfica e relacional. Mesmo com categorias estabelecidas *a priori*, o estudo manteve uma postura característica qualitativa, subjetiva, em abordagem fenomenológica, que possibilitou as análises seguirem uma investigação indutiva e aberta (Byrne & Pierce, 2018). A análise indutiva envolve questionar o conhecimento teórico sólido e especializado das evidências deliberadas, refletidas e comentadas, de modo a oportunizar o surgimento de novas ideias, mas para isso foi necessário estar aberta, disposta e preparada para novos *insights* (Charmaz, 2009; Reichertz, 2010).

A operacionalização da análise, após as transcrições das entrevistas, foi utilizada o NVIVO12 para a organização dos dados, auxílio na codificação e geração de relatórios. A etapa de categorização inicial foi utilizada para verificar os padrões e temas que emergiram nas falas dos participantes, e alocou 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.

O modelo de análise proposto direciona as análises 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. As análises estão direcionadas ao interior dos sistemas de ação nos quais os profissionais atuam, especificamente, as empresas nas quais trabalham.

4 Apresentação 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); decorre 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 na sequência são constitutivos das identidades profissionais de *controllers business partners*. Inicia-se pelo processo biográfico que reflete as trajetórias profissionais, formações e atuações desses profissionais, a partir das narrativas pessoais, conforme Tabela 2.

Tabela 2 – Elementos do processo biográfico

Elementos	Falas de contadores <i>controllers business partners</i>
Identidade Social, Étnica e de Classe Herdados	“sou filho de agricultores” /“morei lá até os 18 anos, participando da agricultura, com meu pai, e minha mãe”/“italiana minha família” “meus avós maternos são todos alemães. Só meu pai . . . era português”/“alemão tinha que casar com alemão, italiano com italiano”/“meus pais . . . não sentiram a necessidade de nos trazer o português, . . . era praticamente tudo em alemão”/“só falava alemão dentro de casa. . . não sabia me comunicar . . . e a professora me deixou de castigo na frente de todo mundo, ajoelhada na brita!”/“criança, via o pai que era motorista de caminhão. E sempre via um desgaste, um sofrimento muito grande”/ “Minha mãe é professora, . . . e meu pai era . . . mecânico . . . escola pública, família de classe média”.
Valores Herdados	“honestidade, valores que os meus pais ensinaram, respeito, educação . . . não entrar em confusão”/“meu pai foi uma pessoa sempre muito honesta, . . . de construir as coisas”/“honestidade, de ser responsável, de ter respeito pelas pessoas, e trabalhar”/“educação que eu tive . . . fator muito forte que é religião, . . . muito rígido”/ “rígido. . . Meu avô por ser professor e sempre estar envolvido na comunidade, ele cobrava bastante”/ “tenho criação de família militar, . . . pai policial”

Centralidade do Trabalho na Infância como Herança	“cresci vendo meus pais trabalhar muito . . . para mim a força está no trabalho”/ “primeiro trabalho . . . de noite você estuda”/“trabalho cedo era de uma busca, . . . forma de criação que a gente teve”/“disse assim: enquanto o pai não estiver em casa, você é o homenzinho da casa. . . eu tinha uma grande responsabilidade mesmo com aquela idade . . . sempre trabalhei muito desde muito cedo”/“trabalhar bastante, e desde 7, 8 anos, . . . tinha as tarefas . . . Ótimo que tinha que fazer, tinha que trabalhar” /“Mas 7 anos . . . nós tínhamos responsabilidade desde pequenos”.
Pessoas Significativas	“a minha mãe assim, trabalhou a vida inteira fora pra poder sustentar os filhos”/“uma mãe batalhadora, guerreira”/“apoio da minha esposa . . . foi de total importância”/“meu pai, ele dizia assim: . . . Estude para você não sofrer o que o teu pai sofre!”/“nossa, meus pais queriam que a gente, tinha que estudar”/“meu avô era uma referência pela pessoa que era, sempre correto e bastante rígido”/“me explicava . . . começou a me falar um pouco da contabilidade, me despertou esse interesse”/“minha irmã incentivou a voltar a estudar, naquele tempo eu estava há 7 anos fora de uma sala de aula”/“o Professor . . . foi uma pessoa marcante na minha vida”/“foi uma professora que marcou muito”/“contadora lá . . . me espelho muito nela”
Dificuldades Socio-econômicas	“eu vendia as férias porque eu precisava do dinheiro”/“os dois primeiros anos da faculdade . . . não estava muito bem financeiramente”/“ganhava R\$ 350,00, a minha faculdade era R\$ 250,00 . . . era para sobreviver mesmo”/“trabalhava a semana toda durante o dia, mais o final de semana . . . e à noite estudava”/“quando eu recebia algum dinheirinho tudo era entregue para minha mãe em função de manter a casa”/“minha carreira profissional começa aí com os 13 anos né. Muito da necessidade de ajudar em casa”
Foco no Esforço Individual	“A responsabilidade bateu muito cedo. E eu abracei a causa! Ou seja, se esta é a minha vida, eu vou fazer dela algo melhor”/ “as duas donas do escritório anterior, que eu trabalhava . . . deram oportunidade quando . . . não sabia nada de contabilidade . . . me deixaram crescer muito, aprender”/ “eu consigo! . . . Eu posso, eu sou capaz. E foi isso que me impulsionou a cada dia a buscar.”/“aos poucos que fui construindo o que tenho hoje, o que eu sou hoje. . . mas foi um período sofrido!”
Pertencimento Visado / Reivindicado	“meu foco sempre foi em mim, fazer a melhor entrega” /“Vou fazer um curso . . . que me dê uma carreira”/ “trabalho cedo era de uma busca . . . da formação, . . . também queria comprar minhas coisas” /“achava assim, nossa, eu vou ser um advogado . . . conheci um advogado . . . uma pessoa muito rica”/“Financeiramente . . . não questiono, olho mais a parte de fazer o que eu gosto . . . atendendo a expectativa da direção”/ “Em função do grau de envolvimento e do grau de conhecimento . . . foi colocado isso também, que num processo de sucessão eu possa ser o principal gestor”
Realização Profissional	“eu gosto de fazer o que eu faço hoje”/“me sinto feliz aqui . . . tenho uma função de <i>controller</i> assim direcionado para área de controladoria, mas também com pé na gestão sabe, participo de decisão estratégica”/ “tenho um bom conhecimento, tenho um bom trabalho, tenho um bom reconhecimento. . . estou num momento bom assim da minha carreira”/ “eu vejo que é uma escolha que eu fiz que hoje realmente me completa. E que eu vejo a minha importância dentro da organização”/“me vejo realizado. Acho que eu consegui chegar aonde eu, onde eu queria”/“você participa praticamente de todas as decisões a nível estratégico e também de movimentos que acontece dentro de uma companhia, . . . preenche uma lacuna muito grande, assim, de perspectiva de um profissional”/“dentro daquilo que era a perspectiva de profissão, eu acho que eu tô no papel que é o que eu sempre busquei, né, na figura de gestão”/ “não me vejo fora de empresas ou fazendo outra atividade que não contabilidade . . . É o que eu gosto”/“muito além do que eu planejei. . . assumir um cargo de Diretoria, . . . não vejo que precisaria ir mais longe . . .”

Nota. Resultado da pesquisa (2021).

Os processos relacionais foram identificados a partir da conjugação da análise das entrevistas de gestores e *controllers business partners*, formulários de dados respondidos pelos participantes e informações complementares extraídas de redes sociais. 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. Elementos identitários relacionais constituintes de identidades desses profissionais são apresentados ao lado de algumas falas exemplificativas desses *controllers business partners* e de gestores, na Tabela 3.

Tabela 2 – Elementos do processo relacional

Elementos	Falas de <i>controllers business partners</i>	Falas de gestores
Centralidade do trabalho	“quero honrar os meus pais e trabalhar tanto quanto eles trabalharam”/“desligar, a gente nunca desliga”/“sai de férias, mas a gente está sempre pensando. . . Dos 30 dias de férias . . . 10 a 15 dá pra considerar. . . tem muito trabalho”/“minha jornada nunca se restringiu a 8 horas”/“todo mundo faz!”/“sempre trabalhei e estudei”	“comprometido. . . muito comprometido . . .”/ “vestiu a camisa e é responsável e comprometida ao extremo . . . vai estar fazendo o melhor que ela puder. “O comprometimento e a responsabilidade dela é fora do normal”/“ ele está a mil. Eu até achei que não fosse suportar toda essa carga . . . é talvez um grande teste, né, para ver a capacidade dele”/“está sempre disposta e está sempre buscando dar o melhor”

Interligar teoria-prática	<p>“acho que o processo [de formação] . . . Demanda tempo . . . e paciência. Primeiro que ele vai ter que ter um conhecimento digamos que técnico bem abrangente . . . contábil, societária, na área contábil tributária, de custos.”/“Se eu conseguir recomendar hoje, pra qualquer um que esteja estudando contábeis é que tivesse uma prática . . . num escritório, uma empresa”/“precisa entender o global e com o tempo ele vai adquirindo experiências que vão ajudar nessa formação”/“só formação, não resolve, é a formação mais o trabalho”</p>	<p>“ele se formou . . . em contabilidade e conseguiu aplicar tudo isso dentro da empresa”/“já trabalhou em . . . indústria grande, multinacional. . . tem formação, pós-graduação”/ “o dia a dia aqui, a vivência, a experiência que a empresa ela te solicita, mas dá essa oportunidade de você crescer e enriquecer em conhecimento, né, mas sim, junto, aliado com cursos, parcerias”/ “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”</p>
Aprendizagem prática e experiencial	<p>“. . . fui promovido a outro cargo ali, administrativo e não fiquei só com o serviço de banco. . . cuidava . . . de todos os eventos que tinha na entidade”/“Para mim foi um período muito bom, eu aprendi fazer contabilidade”/“uma escola que eu que eu tive lá. Por ser uma empresa grande”</p>	<p>“experiência que ela vive aqui internamente, é muito rica, são 5 ou 6 empresas diferentes”/“fundamental hoje numa empresa que estejam as pessoas experientes”/“É a experiência que faz a pessoa aprender, é a vivência”/“a questão da gestão ela é bem complicada . . . envolve experiência e aprender, . . . tem coisas que é só a maturidade, o tempo”</p>
Interações Socioprofissionais e equipe de trabalho	<p>“temos uma equipe . . . todos são contadores formados, então é muito fácil a nossa comunicação porque eles entendem da contabilidade, a pessoa que entra já consegue se harmonizar com a gente, . . . e rende o serviço. . .”.</p>	<p>“assessorias, a gente foi trocando no decorrer dos anos. Até para gente conhecer outras formas de pensar, de agir, de fazer”/“tem <i>networks</i>, tem algumas parcerias que vão auxiliar . . . tem auditoria externa . . . isso agrega muito . . . tem alguns escritórios especializados em umas áreas que nos auxiliam . . .”/“ter um bom <i>network</i>. Não adianta ser só bem atualizado e não falar com alguém do setor . . .”</p>
Tecnologia da informação	<p>“mudamos o ERP . . . uma única ferramenta para fazer a gestão de tudo interligado”/“tranquilo em relação a isso. Eu até consigo programar”/“esse pé na tecnologia . . . sempre foi fundamental na minha atividade profissional”/“quando eu entrei aqui e precisava fazer qualquer análise, imagina . . . depender de um relatório que o sistema dispuser, mas quando . . . sabe mexer em banco de dados . . . faz o que você quiser”</p>	<p>“o BI era um, hoje é outro, foi melhorando, e o sistema da empresa, não tinha tantos recursos, o ERP . . . foi aprimorado”/“ele veio, e começamos então a implantar . . . o sistema da empresa, . . . de ERP”/“ponto forte, . . . foi trocar de ERP, era justamente o fornecimento de informações para gente ter esse subsídio”/“já vinha desempenhando um bom papel . . . e aprendendo e trazendo novas ferramentas. Por exemplo o nosso BI . . . hoje é . . . muito melhor”</p>
Informática e administração complementa na formação da identidade	<p>“administrativa, finanças, contabilidade, fiscal, patrimônio, né, e suprimentos . . . comecei a aprender como é que funcionava o sistema, . . . para poder implantar”/“apareceu uma oportunidade . . . comecei a trabalhar numa empresa de sistemas”/“concluí o curso de administração de empresas e ingressei no curso de Ciências Contábeis”/“participei muito ativamente do EFD contribuições. . . . bagagem e conhecimento muito grande . . . consegui impulsionar a minha carreira”</p>	<p>“um controller completo, além do conhecimento técnico de contabilidade, tem que 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 ele veio. E começamos então a implantar o sistema aqui dentro, o sistema da empresa, o sistema de ERP”</p>
Conhecimento interdisciplinar		<p>“organizar empresas, pessoa física e jurídica, . . . um trabalho a longo prazo ” /“um controller completo além do conhecimento técnico de contabilidade, tem que ter conhecimento . . . tecnológico, gestão de pessoas, e jurídico”/“ele é um diretor . . . o conhecimento de controladoria . . . ou finanças ou de tributos, a questão de planejamento tributário”/“esse profissional tem que ajudar a tomar decisões”</p>
Responsabilidades múltiplas (estratégico e operacional)	<p>“Ao mesmo tempo eu sou cobrado para realizar tarefas operacionais”/“as primeiras semanas do mês eu vou fazer um fechamento de resultado, . . . fazer relatório para apresentar . . . então ainda faço parte operacional”/“eu auxílio várias coisas . . . as primeiras semanas do mês eu vou fazer um fechamento de resultado, . . . fazer relatório . . . para os acionistas. Então ainda faço parte operacional”</p>	<p>“O trabalho de fisco é obrigatório . . . na sequência, a gente foca nessa parte gerencial, de ter a informação na forma que a gente precisa.”/“partes operacionais é o mais fundamental que tem hoje”/“dois papéis né, tem uma área da controladoria, e . . . a área financeira também está sob a supervisão dele.”/“esta nova função que ele assumiu . . . foi um desafio para ele, mas digo: é talvez um grande teste, né, para ver a capacidade dele”/“cuida de toda parte de controladoria, . . . contábil fiscal, administrativa . . . RH, . . . faz toda essa gestão . . .”/</p>

Renúncias	“aí quando eu entrei em licença, . . . pediu para voltar um mês antes, . . . meu Deus, quando tu tem um pacotinho na mão”/“acabei largando as aulas pra conseguir me dedicar mais à Empresa”/“entre a docência e atuar na controladoria, então, preferi ficar na parte das empresas”/“não participo de clubes sociais e de serviço, . . . justamente pela restrição de tempo. É, gostaria de participar”/“eu vendia as férias porque eu precisava do dinheiro”.	
Gestão de pessoas		“tem que ter uma equipe muito forte, porque ela sozinha não vai conseguir entregar”/“que ele precisa estar acima dos outros para que os outros o escutem? Não. . . se ele tivesse um cargo abaixo dos outros, todos iriam compreender ele, pela forma que ele conduz”/“é mais o desenvolvimento dele como gestor de pessoas”/“sabe cobrar e ele sabe ser flexível na hora certa”/“papel de administrar esses setores . . . equipes . . . têm que estar bem em sintonia para poder alcançar o resultado desejado”
Gestão de mudanças / gestão do negócio	“Controladoria . . . não tínhamos uma estrutura, . . . conseguiu também acelerar e envolver mais os níveis, que a gente chama de tático . . . que não faziam parte então das tomadas de decisões e não faziam o acompanhamento de indicadores”/“Mudança de organograma, isso aí a gente ainda vem fazendo. Trouxeram outras consultorias pra implementar o planejamento estratégico . . . utiliza software pra controlar . . . indicadores . . . resultados chave”/“Gestão . . . Sair do operacional”/“penso em continuar aqui no grupo . . . na gestão dos negócios . . . Não me vejo mais, . . . como um contador mesmo, futuramente.”/“A minha perspectiva profissional é . . . ser o principal gestor da empresa”	“implantamos a contabilidade interna”/“controladoria antes da vinda dele . . . não conseguia ter muita informações e às vezes até confiança nas informações para tomar a decisão”/“Montar a controladoria”/“ajudou muito nas mudanças administrativas da empresa”/“Mais estratégicas ou muito grandes que envolve um monte dinheiro . . . influência é a do <i>controller</i> e a minha . . . a figura dele é muito relevante”
Gestão de mudanças / gestão do negócio	“vim já de uma experiência anterior, a nível de direção . . . minha evolução é nesse sentido, é buscar uma função a nível de diretoria.”	/“quando tem um profissional desse que te dá as diretrizes . . . você fica tranquilo, . . . você já toma a decisão que você quer.”/“Ele precisa ainda, talvez, é ter um olhar ainda mais macro, mais estratégico”/“em quase tudo ele é envolvido porque tem algumas coisas que de repente não precisaria chamar ele né, mas a gente chama”/“controladoria é o setor que mais abrange áreas, que melhor forma um profissional para assumir um tipo de função de gestão”.

Nota. Resultado da pesquisa (2021).

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

Inicialmente, ficou evidenciado que a escolha de Ciências Contábeis, curso que levou ao ingresso na profissão, à exceção de um dos profissionais, não foi a primeira opção e sim, a considerada possível, em função da situação socioeconômica. Naquela fase da vida, ainda 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. Mesmo assim, desconheciam a profissão quando fizeram a escolha. Apenas dois profissionais tinham experiência no departamento de contabilidade; um deles foi motivado pela anterior colega e superior contadora; o outro, já era graduado em Administração, atuava no setor contábil e vislumbrou a possibilidade de ascensão como contador, já que a empresa estrutura interna. Os demais, enfatizaram que a partir do momento em que passaram a experienciar a contabilidade no trabalho, percebem que a aprendizagem foi facilitada; inclusive, um dos contadores relatou a importância de ter começado a trabalhar na área obter a identificação com a contabilidade.

A constatação de que a identidade profissional de *business partners* inclui o trabalho

como central na vida e está presente desde a infância. Compartilham um contexto sociocultural com similaridades e que decorre de aspectos herdados da família e da cultura, ou seja, representa a continuidade, a reprodução de uma identidade herdada e assumida para si (Dubar, 2005). Observou-se que foi na etapa inicial da socialização, quando ainda criança, que os atuais profissionais passaram a assumir os papéis desempenhados por outros significativos (Mead, 1962). A partir desse compromisso interno, e nas fases seguintes da vida, articulado com uma identidade atribuída por outrem e convergente com a sua, decorre o reconhecimento social. Os *controllers business partners* também demonstraram uma identificação positiva com o trabalho e a profissão que exercem (Dubar, 2012) e, atualmente, a consideram uma escolha, mesmo que não tenha sido essa a opção inicial.

Adicionalmente, a centralidade do trabalho predominante nos profissionais pesquisados, parece favorecer o menor convívio social com pessoas não ou ligadas ao trabalho ou núcleo familiar mais próximo. Assim, as renúncias inserem-se como outro elemento destacado nas identidades de *business partners* e se referem a diferentes aspectos da vida, tanto pessoal, quanto social e profissional. É o caso de relações de emprego nas quais ambientes hostis, discussões e outras condições gerarem fatores estressantes ao ponto de o profissional abdicar da única fonte sustento. Muitos tiveram que se privar ao convívio social para não limitar ainda mais o tempo com a família. Outros optaram por deixar de exercer a docência para manter foco exclusivo no trabalho na empresa, que em geral, possui alta demanda e não seria possível conciliar ambas.

Apesar da atuação na área durante a graduação ter sido considerada positiva 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. Então, trabalhar ininterruptamente, muitas vezes, em mais de um emprego, sem folgas ou férias, era uma necessidade de subsistência, e uma forma encontrada para construir uma vida melhor.

Quanto aos que atuam há mais tempo na empresa atual, em geral, iniciaram suas trajetórias em funções operacionais, linha de produção ou serviços administrativos, demonstrar proatividade e se destacar junto aos demais, ascendendo e ocupando funções de maior responsabilidade, até assumir a função. Nesse sentido, tiveram a possibilidade de consolidar uma carreira, ou seja, a identidade visada quando da escolha do curso.

Pode-se afirmar que a tecnologia da informação (TI) se encontra destacadamente presente na trajetória como elemento constitutivo da identidade profissional de *business partners*. A autonomia gerada a partir dos conhecimentos ligados à tecnologia da informação, especialmente ERP e BI, possibilitou maior fluidez nos processos de estruturação e análises de informações nas empresas. Assim, implantação, estruturação ou aperfeiçoamento de ERP e BI fez parte da trajetória profissional dos *business partners* e foi destacado como um diferencial. Todos os profissionais atuam ou atuaram em processos de TI, de forma mais, ou menos intensa e muitos estruturaram as bases para a geração das informações e tomada de decisões por gestores na atual empresa. Esse aspecto constitutivo é significativo tanto para os profissionais quanto para os gestores.

Identificou-se ainda, que o percurso formativo advindo de aprendizagens práticas nos diferentes empregos possibilitou desenvolver ou aprimorar competências em TI ou digitais. Esse conhecimento permitiu atuação ativa no planejamento e na operacionalização, por exemplo, do Sistema Público de Escrituração Digital (SPED), do *Enterprise Resource Planning* (ERP) ou sistema de gestão integrado, e do *Business Intelligence* (BI).

Associado ao conhecimento em TI e à necessidade de atender às expectativas da gestão por informações confiáveis, com mais agilidade, diferentes formatos e graus analíticos,

constatou-se que, em geral, os *business partners* construíram proximidade com os profissionais da área de tecnologia. Essa combinação de forças, assim como Caglio (2003) também identificou em seu estudo, favoreceu a visibilidade junto aos gestores e demais gerentes, especialmente quanto à confiabilidade da alta gestão nas informações e análises oferecidas pelo parceiro de negócios.

Outra observação que merece destaque é o reconhecimento de grande parte dos gestores quanto ao mérito do profissional no papel de estruturação dos sistemas de ERP e BI. A confiança que depositam no *business partner* e nas informações e análises recebidas, só é possível, porque tais profissionais promoveram, em muitos casos, mudanças estruturais e de processos. Informações confiáveis, com melhor qualidade e fornecidas em tempo hábil para a tomada de decisões foram constatadas pelos gestores. Em contrapartida, os contadores destacam a inserção tecnológica como fundamental na atividade profissional, assim como outros aspectos, por exemplo, o conhecimento em programação básica, o que possibilita certa autonomia para operar bancos de dados, bem como a possibilidade de fazer a gestão integrada por meio de um ERP.

Cabe destacar ainda que, apesar da exigência de conhecimentos tecnológicos estarem presentes e terem sido imprescindíveis à constituição identitária, os papéis de *business partners* foram essencialmente operacionais nessas atividades. É um aspecto que merece atenção pois apesar de ainda não ser possível avaliar o efeito no trabalho como um todo, as atuais e as iminentes mudanças tecnológicas, em especial, a inteligência artificial (Leitner-Hanetseder *et al.*, 2021) promoverão impacto nas ocupações profissionais, perfis, competências (Neely & Cook, 2011; Oesterreich *et al.*, 2019) e identidades dos profissionais (Heinzelmann, 2018). O conhecimento de tecnologia, incorporou-se à identidade preponderantemente como uma formação decorrente de aprendizagem experiencial (Baron & Henry, 2010; Kolb, 2015). Ainda, a gestão de pessoas, e o campo jurídico, especialmente ligado às áreas tributária e societária também foram atribuídos e assumidos no processo identitário.

A gestão de pessoas foi elementar e destacadamente presente na constituição identitária de *business partners*. O profissional ao interagir diariamente com os demais gerentes, apresenta informações, analisa resultados e critica informações. A interação com pessoas de outros departamentos e setores, além do próprio departamento, também exige amplas habilidades para evitar o surgimento de conflitos, além de conduzir da melhor forma a resolução, quando necessário. Nesse sentido, vários gestores enfatizaram a necessidade de os *business partners* desenvolverem tais competências.

A formação continuada foi elemento constitutivo da identidade de *business partners* e se manifestou de diferentes maneiras ao longo da trajetória dos profissionais. Foi aqui utilizada para consolidar vários processos formativos e de aprendizagem, institucionalizados ou não. Nas experiências de trabalho e emprego vivenciadas, 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 que já dominassem, prevaleceram.

A valorização da prática é unânime entre os participantes, seja gestor ou *business partner*, assim, a aprendizagem experiencial é imprescindível ao processo formativo, assim como, a interligação teoria-prática, compondo o processo identitário. Dessa forma, as experiências, que decorrem de processos de socialização, instrumentalizaram os *business partners* para o desempenho de papéis, independentemente do contexto no qual os recursos tenham sido desenvolvidos. Isso coaduna com o estudo de Baron e Henry (2010) que destacam a prática deliberada no desempenho de empreendedores, em comparação a mera experiência em um campo ou talento individual. Nesse estudo, foi constatado que os profissionais se envolvem na prática deliberada aberta (experiencial) sobremaneira em atividades técnico-operacionais. No entanto, aos *business partners*, assim como ao gestor, 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).

Interessante fazer constar que na trajetória individual de cada *business partner* também existiram mentores, considerados pessoas significativas; assim, de certa forma, retribuem ou reproduzem o que receberam. 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. Se isso é visto como positivo por promover mais rápida integração e agilidade nas tarefas, também pode prejudicar a flexibilidade cognitiva, ou seja, a capacidade de reestruturar o conhecimento e solucionar diferentes problemas a partir de diferentes olhares e concepções (Spiro & Jehng, 1990).

As interações socioprofissionais estão fortemente associadas ao processo constitutivo identitário e se interligam diretamente ao percurso formativo e de aprendizagem. O convívio e as trocas com pessoas de diferentes áreas e departamentos da empresa, especialmente as que possuem outras formações e experiências, assim como, das interações intraorganizacionais, favorece a flexibilidade cognitiva profissional (Spiro & Jehng, 1990). Nesse sentido, tanto gestores como *business partners* procuram 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 hibridez pode ser considerada outro elemento constituinte da identidade, no sentido de que os próprios gestores atribuem aos *business partners* uma identidade que exige o desempenho de vários papéis cumulativos, e por vezes contraditórios. Os profissionais, por sua vez, incorporam para si, essa identidade e, simultaneamente, assumem-se como parceiros de negócios e como *controllers* tradicionais, o que vai ao encontro dos resultados de estudos anteriores quanto à atuação híbrida (Karlsson *et al.*, 2019; Souza *et al.*, 2020). Mesmo assim, alguns atuam de maneira preponderante em atividades operacionais, porque a prioridade foi assim estabelecida pela gestão, o que se reflete positivamente na parceria e na remuneração; de toda forma, a própria gestão também atribui e espera que o profissional tenha maior envolvimento estratégico (por exemplo, Érica e Edgar).

Esse é um ponto que merece atenção, pois de um lado os profissionais não conseguem atender completamente as demandas, apesar do empenho, e de outro, os gestores consideram que a atuação estratégica, principalmente, precisa ser aprimorada. Inevitavelmente também surgem conflitos que decorrem de posição ambígua da gestão, da exigência do acúmulo de papéis, entre os quais, alguns delegáveis, bem como, agir levando em conta as expectativas. Isso é condizente com estudos anteriores que identificaram a ampliação de papéis organizacionais (S. Wolf *et al.*, 2015), por vezes somado ao desafio de articular ou influenciar seus papéis organizacionais e lidar com expectativas (Goretzki *et al.*, 2013; Vaivio, 1999). Adicionalmente, pode-se afirmar que o denominado trabalho sujo (Morales & Lambert, 2013) continua a ser executado pelos *business partners*, e algumas vezes, sem necessidade, o que surpreende diante da narrativa de vários gestores quanto ao anseio de que o profissional assuma papéis mais estratégicos. As análises também apontaram a hibridização (Caglio, 2003) de *business partners* ligada à flexibilidade e à transferência de conhecimentos, ferramentas e técnicas entre profissionais, outros grupos de especialistas, cita-se o exemplo dos profissionais da tecnologia da informação e da própria gestão.

Os *controllers business partners* percebem-se atuando em papel diferenciado junto à gestão por serem ouvidos no processo decisório, serem consultados e se perceberem com influência e geradores de contribuição. No entanto, muitas vezes, o que se destaca é o poder de decisão e autonomia que divide com a alta direção em questões táticas ou até mesmo operacionais e não estratégicas. Aqui é necessário destacar que o gestor não consegue afastar-se das atividades operacionais na empresa, e tem barreiras a superar para delegar efetivamente

e aceitar as contribuições que lhe estão disponíveis. Assim, pensar estrategicamente, planejar, trazer novas possibilidades para os negócios demanda um amadurecimento da gestão e do profissional que se percebe parceiro de negócios, e por vezes, sente-se limitado em suas contribuições à gestão por ter que desempenhar os papéis de um contador tradicional. Nesse sentido, os achados indicaram que, em geral, os *controllers business partners*, salvo as participantes do sexo feminino, visam assumir a alta direção como gestores do negócio, o que seria uma forma de procurar se desvincular das atividades operacionais.

A constituição identitária de *controllers business partners* é um processo complexo que não decorre simplesmente de uma escolha consciente; articula e negocia o que é atribuído por outrem com a identidade para si. A trajetória biográfica é considerada porque tanto as experiências como os aspectos familiares e culturais herdados integram a identidade e é a partir dessas que o indivíduo negocia sua identidade visada; quando a identidade visada é coincidente com herdada, há continuidade, caso contrário, há ruptura e produção de nova identidade. De toda maneira, é a identidade para si (biográfica) que se constitui. Assim, a identidade biográfica, passa a ser negociada externamente, a partir dos papéis que são atribuídos aos profissionais, em especial, no mundo dos negócios. É nesse sentido que os *controllers business partners* precisam incorporar esses papéis para que tenham o reconhecimento social. Ainda, como se trata da identidade profissional, o trabalho, a trajetória de emprego e a formação e/ou aprendizagem também integram esse processo. Os resultados apontaram, ainda, a renúncia como outro elemento constituinte, presente de modos distintos.

A centralidade do trabalho na vida dos profissionais foi vivenciada desde a infância, tem raízes na identidade herdada, pois a família e a cultura supervalorizavam o trabalho árduo, e os profissionais a assumiram e deram continuidade. É um elemento também comum na perspectiva dos gestores (relacional). Em geral, os participantes incorporaram como normal e esperado que a dedicação ao trabalho seja quase que exclusiva. Mesmo assim, os resultados apontam que a crise identitária está delineada; alguns relatam a necessidade e mesmo a iniciativa de equilibrar as diferentes esferas (trabalho, estudo, lazer, família, vida social...). 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 torna necessário equilibrar o papel estratégico com o papel operacional, e passa 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. 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.

Ainda quanto às múltiplas responsabilidades, é ponto comum aos achados de outros estudos (Horton & Wanderley, 2018; Morales & Lambert, 2013; Souza *et al.*, 2020) a hibridez de responsabilidades; todavia, ao mesmo tempo que os gestores intensificam a cobrança por papéis estratégicos, proatividade na formulação de direções, visão de negócios e do mercado, bem como, habilidade para gerir pessoas, os gestores atribuem aos contadores *controllers business partners* papéis operacionais como prioritários, gerando conflitos. A alternativa para alguns contadores da pesquisa consistiu em migrar para a gestão do negócio com o status de *controllers*.

Na constituição identitária dos profissionais, os achados indicaram que os campos da administração e da informática exercem destacada complementaridade. Quanto à informática, permeou a trajetória e foi imprescindível à empregabilidade e à ampliação da experiência, favoreceu a independência na estruturação de dados e análises de informações para a tomada de decisões. Também contribuiu com a gestão de mudanças promovidas pelos profissionais nas organizações. Já a administração, foi um campo no qual os profissionais buscaram aperfeiçoar-se, especialmente nas áreas empresarial e estratégica; o que vai ao encontro da identidade visada

(ser gestor do negócio), bem como, buscam assumir o papel estratégico demandado. A integração dos diferentes campos – administração, contabilidade e informática – é caracterizada como hibridez profissional e são elementos distintivos e percebidos como agregadores de valor aos profissionais.

A formação ou aprendizagem continuada é destacada, tanto a acadêmica, formal, como a experiencial. Sobretudo, a conjugação teoria e prática é considerada como geradora de aprendizagem substancial; foi essa combinação que possibilitou a identificação com a profissão durante a graduação e possibilita o *controller business partner* incorporar os papéis que lhe são atribuídos. A conexão teoria-prática é um elemento identitário também valorizado pelos gestores, e que agrega credibilidade ao profissional.

O compartilhamento de experiências e as interações socioprofissionais multidisciplinares contribuem com a ampliação da flexibilidade cognitiva (Spiro & Jehng, 1990). Dada a proeminência de papéis tributários e societários, que exigem conhecimento amplo, mas também aprofundado, especialmente valorizado pelos gestores, a interação com especialistas de outras áreas e profissões, em especial, direito tributário, societário e tecnologia da informação, enriquece o arcabouço teórico-prático dos *controllers business partners*. Isso os favorece diante da atribuição que lhes é conferida quanto a possuir amplo conhecimento nessas áreas para atuar junto aos negócios. Adicionalmente, compartilhar conhecimentos e incentivar a qualificação da equipe, possibilita delegar responsabilidades, o que é imprescindível para que o profissional possa afastar-se de atividades operacionais sem que isso afete a credibilidade das informações junto à gestão.

Em síntese, na negociação entre as transações subjetivas (biográficas) e objetivas (relacionais) sobressaíram-se na constituição identitária de *controllers business partners* como principais elementos: centralidade no trabalho; origem socioeconômica; renúncias; empregabilidade; aprendizagem experiencial e teórico-prática continuada; interações socioprofissionais multidisciplinares; competências tributárias e societárias; gestão de pessoas, hibridez de responsabilidades; hibridez profissional (administração e informática); e gestão do negócio.

5. Conclusão

As análises indicam que a constituição identitária de contadores *controllers business partners* é contínua e composta por múltiplos elementos. Apesar de não haver unicidade, foi possível identificar, a formação continuada, como ponto em comum. 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, além de acesso e das saídas de emprego (Dubar, 2005).

Adicionalmente, constatou-se que a identidade predicativa de si por parte de muitos contadores está prioritariamente associada ao exercício da gestão (por exemplo, Alfredo, Emílio e Olímpio, que são diretores, e Romeu e Afonso, que almejam a função). Assim, buscam desvincular-se de atividades operacionais do território contábil (papel do *bean-counter*), apesar de ser a base necessária para articulação entre as transações subjetiva e objetiva, a identidade incorporada para si, seja reconhecida. Afirma-se isso, com base nos sistemas de ação nos quais os contadores estão inseridos, as identidades virtuais (atribuídas pela instituição empresa) atribuem o *status* e o poder de gestão administrativa (diretor administrativo) revelam identidades reais. A alta direção do negócio atribui responsabilidades por competências, conhecimento tributário, societário e do negócio, e continua a demandar o desempenho de papéis operacionais.

Quanto a abordagem orientada para os negócios, as análises evidenciaram que múltiplos papéis associados a atividades operacionais e estratégicas de *business partners* são unânimes. Acrescente-se que os achados indicaram que, em algumas situações, a alta gestão atribui papéis

operacionais ao profissional, mesmo que tenha outra pessoa já designada. As peculiaridades culturais dos gestores, heranças familiares e trajetórias podem indicar caminhos em investigações que busquem compreender esse posicionamento.

Em síntese, o estudo fornece evidências empíricas de que a identidade profissional dos contadores *business partners* é constituída por uma amplitude de elementos articulados entre transação objetiva e subjetiva: centralidade do trabalho; origem socioeconômica; formação continuada, aprendizagem experiencial e interligação teoria-prática; empregabilidade; competências tributárias e societárias; Administração e Informática como campos complementares; hibridez de responsabilidades nos papéis estratégicos e operacionais, e hibridez profissional; gestão de pessoas; diversidade de interações socioprofissionais intra e interorganizacionais; exercício da gestão, e renúncias.

Quanto ao aspecto do exercício da gestão como elemento destacado na constituição identitária de *controllers business partners*, entende-se que pode ser explorado de maneira aprofundada por estudos futuros, em especial porque há aparente busca por um reconhecimento social maior, o que pode indicar o 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; e investigar o que leva o profissional a preferir não ser vinculado a uma rotulagem ou identidade social virtual (Goffman, 1985) de contador e sim de gestor, associando-se a empresário ou empreendedor, o que pode denotar a questão da identidade aninhada (Horton & Wanderley, 2018; Taylor & Scapens, 2016); e talvez ainda, a própria trajetória individual e a escolha da profissão.

O estudo apresentou limitações, a seleção dos 18 participantes foi por conveniência, eram pertencentes a nove empresas diferentes e não pode ser generalizada. 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. E, conseqüentemente, representar a constituição das identidades profissionais no contexto e região territorial específicos, principalmente, na interpretação das questões identitárias for aplicada a contadores *controllers* de outras regiões específicas.

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, voltando-se a uma contribuição prática, sugere-se um olhar atento a esses profissionais, pois possuem ampla experiência e qualificação, a despeito de outros requisitos, esses perfis requerem tempo e investimento para serem formados. Adicionalmente, os resultados podem ser direcionados para uma exploração mais aprofundada sobre a questão das renúncias e os reflexos para as formas identitárias presentes e futuras visadas pelos profissionais, na forma de estudos qualitativos ou quantitativos.

Referências

- Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2000). Occupational identity of management accountants in Britain and Germany. *European Accounting Review*, 9(4), 477–498.
<https://doi.org/10.1080/09638180020024070>
- Bardin, L. (2011). *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. (1976). *A construção social da realidade*. Vozes.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (2014). *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento* (36th ed.). Vozes.
- Bourguignon, A., Malleret, V., & Nørreklit, H. (2004). The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension. *Management Accounting Research*, 15(2), 107–134. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2003.12.006>
- Bragg, S. M., & Roehl-Anderson, J. M. (2004). *Controllershhip: The Work of the Managerial Accountant* (7th ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- 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., 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. (2007). Towards a More Comprehensive Understanding of the Roles of Management Accountants. *European Accounting Review*, 16(3), 469–498. <https://doi.org/10.1080/09638180701507114>
- 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>
- Charmaz, K. M. (2009). *A construção da teoria fundamentada: guia prático para análise qualitativa*. Artmed.
- 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
- Dai, N. T., Free, C., & Gendron, Y. (2019). Interview-based research in accounting 2000–2014: Informal norms, translation and vibrancy. *Management Accounting Research*, 42(June 2018), 26–38. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2018.06.002>
- 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>
- Empson, L. (2004). Organizational identity change: managerial regulation and member identification in an accounting firm acquisition. *Accounting, Organizations and Society*, 29(8), 759–781. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.04.002>
- 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
- Ezzamel, M., & Burns, J. (2005). Professional Competition, Economic Value Added and Management Control Strategies. *Organization Studies*, 26(5), 755–777.
<https://doi.org/10.1177/0170840605054598>
- Gibbs, B. T. (2017). *An insider research into the changing role of the management accountant during organisational change*. Thesis (Doctoral). Liverpool John Moores University.
- Giddens, A. (1991). *As consequências da modernidade*. Editora UNESP.
<http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:No+Title#0>
- Giddens, A. (2002). *Modernidade e identidade*. Jorge Zahar Ed.
- Goffman, E. (1985). *A representação do Eu na vida cotidiana*. Vozes.
- Goffman, E. (1988). *Estigma: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada* (4th ed.). Editora Guanabara.
- 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. (2013). Management accounting and the construction of the legitimate manager. *Journal of Management Control*, 23(4), 319–344. <https://doi.org/10.1007/s00187-012-0163-x>
- 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., & 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>
- Hamilton, S. E. (2013). Exploring professional identity: The perceptions of chartered accountant students. *The British Accounting Review*, 45(1), 37–49.
<https://doi.org/10.1016/j.bar.2012.12.002>
- Heinzelmann, R. (2016). Comparing Professions in UK and German-Speaking Management Accounting. *Accounting in Europe*, 13(1), 103–120.
<https://doi.org/10.1080/17449480.2016.1143560>
- 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>
- 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. <https://doi.org/10.1080/09638180.2013.849204>
- 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., Henrique, G., Souza, 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>
- Järvinen, J. (2009). Shifting NPM agendas and management accountants' occupational identities. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 22(8), 1187–1210. <https://doi.org/10.1108/09513570910999283>
- Jönsson, S. (2009). The study of controller agency. In *Accounting, Organizations, and Institutions: Essays in Honour of Anthony Hopwood* (pp. 412–452). https://play.google.com/store/books/details/Christopher_S_Chapman_Accounting_Organizations_and?id=vDAOZ-oDa7AC
- 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>
- Khalifa, R. (2013). Intra-professional hierarchies: the gendering of accounting specialisms in UK accountancy. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26(8), 1212–1245. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-05-2013-1358>
- Kolb, D. A. (2015). Lifelong Learning and Integrative Development. In *Experiential learning : experience as the source of learning and development* (2nd ed.). Pearson Education.
- 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>
- Lima, J. P. R. de, & Araujo, A. M. P. de. (2019). Tornando-se professor: análise do processo de construção da identidade docente dos professores de contabilidade. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 12(2), 059–080. <https://doi.org/10.14392/ASAA.2019120204>
- Linsley, P., & Linsley, A. (2014). Cultural theory of risk and the notion of “management accountants as strategists.” In P. Macmillan (Ed.), *Management Control and Uncertainty* (pp. 224–238).
- 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. <https://doi.org/10.4270/ruc.2009431>
- Mead, G. H. (1962). *Mind, self, and society*. The University of Chicago Press. <https://doi.org/10.2307/1415920>
- 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.2013.04.001>
- Neely, M. P., & Cook, J. S. (2011). Fifteen Years of Data and Information Quality Literature: Developing a Research Agenda for Accounting. *Journal of Information Systems*, 25(1), 79–108. <https://doi.org/10.2308/jis.2011.25.1.79>
- Oesterreich, T. D., Teuteberg, F., Bensberg, F., & Buscher, G. (2019). The controlling

- profession in the digital age: Understanding the impact of digitisation on the controller's job roles, skills and competences. *International Journal of Accounting Information Systems*, 35, 100432. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2019.100432>
- Reichertz, J. (2010). Abduction: The logic of discovery of grounded theory. *Forum: Qualitative Social Research*, 11(1), 1–13. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/abduction-logic-discovery-grounded-theory/docview/869893679/se-2?accountid=43623>
- 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>
- Rouwelaar, J. A. T. (2007). Theoretical review and framework: the roles of controllers. *SSRN Electronic Journal*, 07. <https://doi.org/10.2139/ssrn.982831>
- Sathe, V. (1983). The controller's role in management. *Organizational Dynamics*, 11(3), 31–48. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90004-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90004-9)
- Sorensen, J. (2009). Management Accountants in the United States: Practitioner and Academic Views of Recent Developments. In *Handbooks of Management Accounting Research* (Vol. 3, pp. 1271–1296). [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(07\)03004-0](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(07)03004-0)
- 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), 3–22. <https://doi.org/10.14392/asaa.2020130301>
- Spiro, R. J., & Jehng, J.-C. (1990). Cognitive flexibility and hypertext: Theory and technology for the non-linear and multidimensional traversal of complex subject matter. In D. Nix & R. Spiro (Eds.), *Cognition, Education, and Multimedia*. (pp. 163–205). Routledge.
- Stets, J. E., & Burke, P. (2014). The Development of Identity Theory. In *Advances in Group Processes* (Vol. 31, pp. 57–97). <https://doi.org/10.1108/S0882-614520140000031002>
- 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>
- Wolf, S., Weißenberger, B. E., Wehner, M. C., & Kabst, R. (2015). Controllers as business partners in managerial decision-making. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 11(1), 24–46. <https://doi.org/10.1108/JAOC-10-2012-0100>
- 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>