

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Carla dos Santos Feijó

**A construção da trajetória profissional de contadores
a partir da experiência em uma *Big Four***

Orientadora: Profa. Dra. Angela Beatriz Busato Scheffer

Porto Alegre, Maio de 2016.

Carla dos Santos Feijó

**A construção da trajetória profissional de contadores
a partir da experiência em uma *Big Four***

**Dissertação de Mestrado Acadêmico apresentada
ao Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para
obtenção do título de Mestre em Administração.**

**Orientadora: Profa. Dra. Angela Beatriz Busato
Scheffer**

Porto Alegre, Maio de 2016.

CIP - Catalogação na Publicação

Feijo, Carla dos Santos

A construção da trajetória profissional de contadores a partir da experiência em uma Big Four / Carla dos Santos Feijo. -- 2016. 150 f.

Orientadora: Angela Beatriz Busato Scheffer.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS, 2016.

1. Trajetória Profissional. 2. Carreira. 3. Auditores. 4. Contadores. 5. Big Four. I. Scheffer, Angela Beatriz Busato , orient. II. Título.

Carla dos Santos Feijó

**A construção da trajetória profissional de contadores
a partir da experiência em uma *Big Four***

Dissertação de Mestrado Acadêmico apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Angela Beatriz Busato Scheffer

Conceito Final:

Aprovada em: 20 de maio de 2016.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Clóvis Antônio Kronbauer - PPG em Ciências Contábeis /UNISINOS

Profa. Dra. Andrea Poletto Oltramari – PPGA/EA/UFRGS

Prof. Dr. Sidinei Rocha de Oliveira – PPGA/EA/UFRGS

Orientadora: Profa. Dra. Angela Beatriz Busato Scheffer – PPGA/EA/UFRGS

AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente à Providência Divina que coloca constantemente pessoas difíceis no meu caminho para que eu, vendo o que não quero ser, tenha força para escolher uma trajetória de vida diferente, buscando conhecimento (científico e espiritual), que liberta ao invés de aprisionar na própria mente. As “pedras” no caminho da nossa vida nos ensinam a agir como a água, que contorna os obstáculos e segue o seu fluxo, na nossa busca do eterno tornar-se.

Agradeço à família espiritual da União Espírita Porto-Alegrense, que desde 2008 me acolheu e possibilitou iniciar a busca do autoconhecimento através dos estudos sistematizado e aprofundado da Doutrina Espírita e da educação e controle da mediunidade, além do trabalho voluntário. Aprendi que nada é por acaso: para toda causa há uma consequência e que tudo, bom ou ruim, passa. Nosso papel então é buscar o nosso melhor a cada dia, independente dos acontecimentos, usando nosso livre arbítrio para escolher a assertividade, com ações orientadas para o bem e, assim, ser o protagonista da mudança da nossa vida.

Eu não poderia agradecer aos professores da Escola de Administração da UFRGS, que me selecionaram para o mestrado, sem antes agradecer a todos os meus professores anteriores e, principalmente, externar a gratidão ao meu querido paraninfo da graduação em Contábeis, João Marcos Leão da Rocha que, acreditando em mim, viabilizou a minha primeira experiência como professora, na faculdade Dom Alberto, em Santa Cruz do Sul, em 2013. Com essa experiência docente, além de um sonho realizado, isso tornou possível a minha aprovação para ser mestrandia em 2014. Eu não sabia que, em tão pouco tempo, ter sido “profe” nesta faculdade traria mudanças tão construtivas pra mim, não somente na vida profissional, mas no aprendizado enquanto ser humano. Na docência conheci pessoas maravilhosas no interior do Estado que de alunos se tornaram meus amigos e hoje também colegas de profissão.

Agradeço aos excelentes professores que tive na Escola de Administração, durante o mestrado, pela condução das discussões teóricas construtivas em sala e principalmente pela indicação de literatura de indiscutível qualidade. Dentre eles em especial à minha orientadora doutora Angela Scheffer, pelos direcionamentos

necessários para uma mestranda diferente, que teve a ousadia de ingressar no curso de mestrado acadêmico com maior quantidade de leituras prévias da UFRGS e ao mesmo tempo ter uma atividade profissional remunerada, não dispondo assim de uma dedicação exclusiva à pesquisa. Minha vontade era conseguir maior produtividade, através da publicação de artigos, mas fiz o que era possível com o tempo que dispunha. Meu muito obrigada por me ajudar a fazer, de uma colcha de retalhos inicial, uma dissertação de mestrado.

Agradeço as parcerias às colegas do mestrado e às palavras de ânimo da Paula e da Amanda nos meus tantos momentos de cansaço. Agradeço também às doutorandas Anelise D'arisbo e Roberta Sawitzki que finalizaram e viabilizaram a apresentação do nosso artigo a respeito das estratégias de vida das mulheres taxistas, no congresso internacional ALAS 2015, na Costa Rica, sob a coordenação da professora doutora Carmem Grisci. A todas meu muito obrigada pela parceria!

Agradeço ao meu chefe Aurelio Simon que teve a sensibilidade de entender as minhas necessidades estudantis como mestranda, administrando horários diferenciados para o cumprimento da jornada semanal durante as aulas na UFRGS. Esta finalização também só foi possível devido à humanidade e boa vontade da chefia, que é exemplo de ética na empresa para a qual dedicou sua vida inteira.

Agradeço à família e aos amigos de longa data, e aos novos também, por entender minha ausência nos eventos sociais. Os amigos que são professores vivenciaram a mesma indisponibilidade de tempo em seus mestrados e doutorados.

Agradeço a todos os entrevistados, muitos deles meus ex-colegas da graduação na UFRGS, que disponibilizaram seu tempo e atenção e possibilitaram esta pesquisa, que resultou nesta dissertação de mestrado acadêmico.

Agradeço à Universidade Federal do Rio Grande do Sul, uma das melhores universidades do país, pública e de qualidade, que acolhe quem demonstra mérito, independentemente de condições sociais e financeiras, formando os melhores profissionais do país para o mercado de trabalho e para a vida acadêmica.

“As pessoas são diferentes. Não são produzidas em série. Há, em mim, algo que nenhum arquiteto sabe, nenhum decorador sabe, nenhum paisagista sabe. A alma humana não pode ser conhecida ‘em geral’, ‘cientificamente’. Cada pessoa é única”.

Rubem Alves

RESUMO

Este estudo objetivou analisar de que modo a vivência em uma das maiores empresas mundiais de auditoria (*Big Four*) influenciou na construção das trajetórias de carreira dos contadores que lá tiveram experiência como auditor ou consultor. Para a realização desta pesquisa qualitativa contou-se com a participação de catorze contadores que trabalham ou trabalharam nestas organizações. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevista semiestruturada. A apresentação dos resultados foi organizada em 20 categorias iniciais, que deram origem a 7 intermediárias e 3 categorias finais de análise. Elas dizem respeito às expectativas e idealizações no início da carreira, à experiência vivenciada na *Big* e às mudanças de perspectivas pessoais e profissionais impactando nas decisões de carreira dos entrevistados. Esta dissertação possibilitou perceber, pela visão dos contadores entrevistados, que a experiência nestas empresas gera influências significativas, que poderiam ser considerados legados, tanto profissionais como pessoais para os indivíduos, devido ao dinamismo, definido por eles como diferenciado, a que essas pessoas ficaram sujeitas. Além disso, verificou-se que para quem decide sair dessas instituições, há uma alta empregabilidade no mercado de trabalho e, para os que decidem permanecer, há a possibilidade de se tornar sócio, dependendo das suas escolhas e direcionamentos das trajetórias de carreira, que são baseadas nos gostos e preferências pessoais, mas também influenciada pelo meio social no qual essas pessoas estão inseridas. Mostrou-se forte, nesta pesquisa, a influência da família para o direcionamento das escolhas e da constituição das trajetórias profissionais. Revelaram-se experiências nas *Bigs* enquanto carreiras organizacionais, hierarquizadas, em um ambiente com altas demandas de trabalho e priorização da carreira em detrimento à vida pessoal; entretanto, ao longo do tempo as mudanças de vida que ocorreram, demandaram, em determinado momento, um maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional, que foi o maior direcionador das escolhas das novas trajetórias. O dilema das auditoras e o interesse pela docência, que a maioria dos entrevistados demonstrou, também são resultados desta pesquisa.

Palavras-chave: Carreira; Trajetória profissional; Auditoria; *Big Four*.

ABSTRACT

This study analyzed how the experience in one of the largest audit firms (Big Four) influenced the construction of the Accountant career trajectories while auditor or consultant. For the realization of this qualitative research was counted with the participation of fourteen accountants who work or have worked in these organizations. The data were collected through semi-structured interview. The presentation of the results was organized in 20 initial categories, which gave rise to 7 intermediate and final 3 categories of analysis. They relate to expectations and idealizations early in his career, to the experience of the Big and changes of personal and professional perspectives impacting on the respondents career decisions. This work made it possible to realize, by the interviewees counters that the experience these companies generate significant influences, which could be considered legacy, both professional and personal to individuals, due to the dynamics defined by them as differentiated, that these people were subject. Moreover, it was found that for those who decide to leave these institutions, there is a high employability in the labor market and for those who decide to stay, there is the possibility of becoming a partner, depending on your choices and directions of career paths that they are based on personal tastes and preferences, but also influenced by the social environment in which these people are located. Proved to be strong in this research, the family influence on the direction of the choices and the establishment of professional trajectories. They have proven experience in the Bigs as organizational, hierarchical careers in an environment with high job demands and prioritizing career over personal life; however, over time the life changes that occurred, demanded at any given time, a better balance between personal and professional life, which was the biggest driver of the choices of new paths. The dilemma of auditing and interest in teaching, most of them show, are also results of this research.

Key-words: Career; Professional trajectory; Auditing; *Big Four*.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Progressão de cargos na <i>Big Four</i>	46
Figura 2 – Entrevistados por <i>Big Four</i>	59
Figura 3 – Ilustração da idealização da construção inicial de carreira	119
Figura 4 - Resumo das escolhas de carreira dos entrevistados	122
Figura 5 – O que a <i>Big Four</i> representou para os entrevistados	128
Figura 6 – Realização da carreira após a experiência na <i>Big Four</i>	131

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Diferenças entre os auditores internos e externos	41
Quadro 2 – Comparativo do processo seletivo nas <i>Big Four</i>	50
Quadro 3 – Perfil dos entrevistados	58
Quadro 4 – Categorias iniciais, intermediárias e finais	61
Quadro 5 – Cargos atuais dos entrevistados	114

LISTA DE ABREVIATURAS

BOVESPA	Bolsa de Valores de São Paulo
CEO	<i>Chief Executive Officer</i> (Diretor Presidente)
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
CFO	<i>Chief Financial Officer</i> (Diretor Financeiro)
CRC	Conselho Regional de Contabilidade
CRCRS	Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul
EY	Ernst & Young Auditores Independentes
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBRACON	Instituto dos Auditores Independentes do Brasil
NBC TA	Norma Brasileira de Contabilidade Técnica de Auditoria
MBA	Master Business Administration
Price	PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes
PWC	PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes
UNISINOS	Universidade do Rio dos Sinos
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
2 OBJETIVOS DO ESTUDO	20
2.1 Objetivos gerais	20
2.2 Objetivos específicos	20
3 REFERENCIAL TEÓRICO	21
3.1 Escolhas profissionais e inserção profissional	21
3.1.1 Estudos de Carreira: o que nos revelam	24
3.1.1.1 Da carreira tradicional à carreira moderna	27
3.1.1.2 Carreira: o que embasa, em especial, este estudo?	33
3.2 Auditoria e profissão de contador e auditor	36
3.2.1 Auditoria	36
3.2.2 A Profissão do Contador	37
3.2.3 A Profissão de Auditor	39
3.3 O campo de trabalho dos auditores: em cena as grandes empresas de auditoria	42
3.3.1 Deloitte Touche Tohmatsu	44
3.3.2 Ernst & Young (EY)	45
3.3.3 KPMG	48
3.3.4 PricewaterhouseCoopers (PWC)	48
3.3.5 Perfil comparativo das <i>Big Four</i>	50
4 ASPECTOS METODOLÓGICOS	54
4.1 Coleta dos dados: entrevistas semiestruturadas	54
4.2 Análise das informações: análise de conteúdo	57
4.3 Da pesquisa de campo: perfil dos entrevistados	57
4.3.1 Das distribuições por <i>Big Four</i>	58
4.3.2 Da Saída ou Permanência	60

5 RESULTADOS DA PESQUISA	61
5.1 A Carreira se configurando desde cedo	62
5.1.1. As preferências pessoais e idealizações sobre o futuro profissional	63
5.1.2. A influência da família e das pessoas de referência	64
5.2 A <i>Big</i> como um sonho possível de carreira	66
5.2.1. O interesse pela <i>Big Four</i> : as possibilidades que fascinam	67
5.2.2. A busca por “fazer carreira” em uma <i>Big</i>	69
5.3 O Ambiente de Trabalho	71
5.3.1. Ambiente de trabalho e relações interpessoais	72
5.3.2. As consequências: relações pessoais e a saúde no trabalho	75
5.4 A Gestão de Pessoas na <i>Big</i> impactando o dia a dia	77
5.4.1. A importância do inglês na carreira	77
5.4.2. Perfil da não rotina	78
5.4.3. Treinamento e desenvolvimento	80
5.4.4. Remuneração.....	82
5.4.5. Progressão na Carreira e crescimento dentro da <i>Big Four</i>	84
5.4.5.1. Do ingresso até sênior.....	87
5.4.5.2. A partir de gerente.....	89
5.5 Avaliando e repensando a carreira na <i>Big</i>	90
5.5.1. A busca pela Qualidade de vida.....	90
5.5.2. As mudanças de perspectivas ao longo do tempo.....	93
5.5.3. Dilema das auditoras: a vida pessoal.....	97
5.5.4. A decisão de permanecer na <i>Big Four</i>	100
5.6 Novos rumos pessoais se configurando.....	103
5.6.1. Adaptações.....	103
5.6.2. O interesse pela docência: uma característica em comum.....	107
5.7 Reflexos da experiência para a vida pessoal e profissional.....	108
5.7.1. As fortes influências da <i>Big</i> para a vida pessoal e profissional das pessoas	109
5.7.2. Influência e impacto da marca <i>Big</i> para as novas trajetórias profissionais	112

5.7.2.1. Os cargos atuais dos entrevistados	114
5.7.3. Planejamento da trajetória profissional e pessoal para o futuro	114
5.8. Categorias finais	118
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	126
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	136
APÊNDICE A - A TRAJETÓRIA PROFISSIONAL DE CADA ENTREVISTADO..	143
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA	149

1. INTRODUÇÃO

A idealização de uma próspera carreira em auditoria ou consultoria, em uma das quatro maiores empresas mundiais especializadas nestes segmentos, conhecidas como *Big Four* - Deloitte Touche Tohmatsu Auditores Independentes, Ernest & Young Auditores Independentes, KPMG Auditores Independentes e PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes - fascina muitos estudantes universitários e, principalmente, contadores.

É comum que estudantes universitários e, principalmente, alunos de cursos de Ciências Contábeis, queiram tornar-se *trainees* nessas empresas desde cedo, enquanto ainda estudam na universidade, visto que oferecem possibilidades de ascensão na carreira e status social no meio contábil. Iniciam como *trainees* e, com o tempo, usualmente são promovidos a auditores sêniores, posteriormente gerentes e diretores e podem ter a opção de se tornarem sócios dessas grandes empresas de auditoria e consultoria. Isto pode representar algo bastante desejado para eles.

Apesar de seus aspectos positivos, essa escolha profissional demanda disponibilidade para viagens, jornada por vezes superior às 8 horas diárias, comparecimento a inúmeros compromissos profissionais e dedicação total à empresa. Quando ingressam ainda estudantes, suas demandas profissionais podem fazer com que os estudos universitários fiquem prejudicados em função da ausência em sala de aula. A falta de tempo para os estudos, em decorrência dessa dedicação à empresa, pode fazer com que muitos contadores protelem sua formatura em alguns semestres e, até mesmo, alguns anos.

Essas empresas, ao se apresentarem aos jovens estudantes, costumam valorizar as oportunidades e benefícios passíveis de serem adquiridos em termos de formação e trabalho, bem como oportunidades futuras. É comum, durante a graduação, ouvir comentários positivos de professores e estudantes, sobre a experiência de se trabalhar em empresas mundiais de auditoria, que isso é ímpar para a construção da carreira. Nesse sentido, há toda uma construção subjetiva envolvendo expectativas e sonhos que marca esse início das trajetórias profissionais e as conseqüentes decisões que precisam ser tomadas.

O início da carreira, ou o momento de inserção profissional das pessoas, costuma ser um período marcado por escolhas carregadas de expectativas, por vezes, bastante idealizadas. Considerando a importância do início das trajetórias de carreira em um contexto específico, o das grandes empresas de auditoria para o meio contábil, procurou-se entender as escolhas trilhadas ao longo do tempo em busca da realização profissional e pessoal destes jovens estudantes, hoje contadores formados com experiência profissional mínima de 10 anos.

Hall (1976) definiu carreira como uma sequência de atitudes e comportamentos associados com experiências de vida e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa. Segundo este autor, a carreira no século XXI será predominantemente proteana, dirigida pelas pessoas, não pelas organizações, e reinventada de tempos em tempos. Enfoca, assim, uma carreira autogerida, onde cada indivíduo deverá compor a sua carreira por meio da ampliação de suas competências e das experiências acumuladas ao longo de sua vida.

Ao se falar em trajetórias de carreira, se faz referência, então, à sequência de experiências de trabalho e de vida de uma pessoa ao longo do tempo. Mais ainda, entende-se aqui que, como apontam McDaniels e Gysbers (1992, apud OLIVEIRA, 1998), com o passar dos tempos, o próprio conceito de carreira foi se ampliando, além do sentido meramente vinculado a uma ocupação, estando hoje relacionado a outras dimensões, como projeto de vida ou desenvolvimento pessoal. Bendassolli (2009a) também utilizou a expressão projeto de vida quando se referia à carreira. Significa também que a carreira não é algo determinado, a priori, mas sim algo a ser construído, sugerindo um papel mais ativo do sujeito nesse processo pois, segundo Inkson (2007, p.82), a carreira “não se revela: ela é construída”.

Assim, algumas questões surgiram: passado algum tempo da experiência como *trainee* enquanto ainda eram estudantes de contabilidade (ou recém-formados) onde estão esses profissionais e quais atividades profissionais estão exercendo? Continuam em uma das *Big Four* ou mudaram suas trajetórias de carreira? O que representou essa experiência nas trajetórias assumidas? Os que mudaram de empresa, que motivos os fizeram mudar? O que buscam para suas vidas profissional e pessoal atualmente? Tem-se então, a questão central dessa

pesquisa: De que modo a vivência neste tipo de empresa (*Big Four*) influenciou na construção das trajetórias de carreira de auditores ou consultores?

Assim, nesse estudo, foram entrevistados contadores formados em universidades brasileiras, que ingressaram em uma das maiores empresas mundiais de auditoria quando ainda eram universitários ou recém-saídos da universidade, lá ficando por no mínimo dois anos.

Contadores são bacharéis em Ciências Contábeis que, necessariamente, estão devidamente registrados em Conselhos Regionais de Contabilidade. Auditores com outras formações acadêmicas como administradores, economistas ou engenheiros podem ser auditores, mas não podem chegar ao nível de sócio na hierarquia das *Big Four* por não terem habilitação legal para assinar pareceres de auditoria externa.

Cabe mencionar que o grupo de empresas intituladas atualmente como *Big Four*, até por volta de 2001 eram intituladas *Big Five*, pois além das quatro existentes hoje, havia a Arthur Andersen. Esta grande empresa de auditoria deixou de existir devido aos conluíus das pessoas (administradores, empregados e auditores) envolvidas em fraudes nos balanços de empresas norte-americanas como Worldcom e Enron que, no início dos anos 2000, ocasionaram escândalos financeiros mundiais devido à publicação de balanços fraudulentos que foram assinados pela então *Big Arthur Andersen*. Após os escândalos envolvendo esta *Big Five* algumas consequências foram a extinção desta e a criação e implementação da lei norte-americana intitulada Sarbanes Oxley, que é obrigatória para empresas de capital aberto com ações negociadas na Bolsa de Valores de Nova Iorque. Esta lei foi elaborada para a prevenção de novas fraudes, e a sua desobediência prevê punições severas aos administradores, inclusive prisão aos diretores presidente (do inglês *Chief Executive Officer* - CEO) e financeiro (*Chief Financial Officer* - CFO).

O interesse pelo tema se deu pelo fato de a autora da dissertação ter sido estudante de Ciências Contábeis na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) no período de 2000 a 2004. Neste período observou as escolhas profissionais de seus colegas de curso e seu próprio desejo: ingressar em auditoria. Como as exigências em língua inglesa eram rigorosas naquele tempo, a ideia de ingressar em uma das *Big Four* foi descartada pela falta de domínio do idioma na

época. Porém, passados cinco anos da formatura, ingressa como auditora interna numa sociedade de economia mista e começa a conviver com as constantes auditorias de três das quatro *Big*. Esse convívio desperta seu interesse em algo que não pensava enquanto estudante universitária: as reflexões sobre as escolhas de carreira através da análise da trajetória profissional e a gestão das pessoas nessas grandes empresas de auditoria.

2. OBJETIVOS DO ESTUDO

A partir do problema de pesquisa, são apresentados os objetivos geral e específicos da dissertação.

2.1. OBJETIVO GERAL

Compreender como a vivência em uma das *Big Four* influenciou nas trajetórias de carreira constituídas por contadores-audidores.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar os desejos e as expectativas iniciais em relação à carreira de contador e auditor e o que representava para a carreira o ingresso em uma das *Big Four*;
- Analisar como foi percebida a experiência vivenciada em uma das *Big Four*;
- Verificar quais dimensões mais importantes foram consideradas nas escolhas envolvendo as trajetórias realizadas;
- Descrever como foi e está sendo construída a trajetória profissional após essa experiência na *Big*.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1. ESCOLHAS PROFISSIONAIS E INSERÇÃO PROFISSIONAL

A escolha pelo trabalho e/ou profissão é uma das importantes decisões na vida de uma pessoa, geralmente feita pelos jovens em um período envolvendo muitas transformações e conflitos. Como referem Almeida e Pinho (2008, p. 174), entram nessa escolha não apenas seus interesses e aptidões, “mas também a maneira como ele vê o mundo, como ele próprio se vê, as informações que possui acerca das profissões, as influências externas do meio social, dos pares e, principalmente, da família”. Almeida e Pinho (2008) lembram ainda que para os jovens essa escolha por uma profissão geralmente lhe parece definitiva, em um momento ainda em que sua identidade está em formação.

Há muito se reconhece que a relação trabalhador-organização vai além do caráter técnico e econômico e que o contexto organizacional não deve ser visto apenas como ambiente de trabalho, mas também como espaço de criação, troca e representação – cercado por um imaginário construído e vivido diariamente. Esse imaginário representa uma força produtiva, uma vez que alimenta projetos e intenções que cada indivíduo busca realizar pela via do trabalho (SILVA; COSTA, 2015, p. 143).

De acordo com Dutra (2007, p. 31-32) a escolha de carreira leva em consideração dois aspectos: a compatibilidade e o processo de escolha. A compatibilidade são os “interesses, identidade, personalidade (valores, necessidades, orientação pessoal etc.) e experiência social”, sendo os porquês da escolha; já o processo da escolha se dá pelas pressões sofridas pelo indivíduo em função da idade e dos estágios de vida, influenciando na escolha também as condições socioeconômicas, raça, sexo, determinantes psicológicas, sociais e ambientais.

No momento da escolha profissional ou no momento da mudança de trajetória profissional, de acordo com Closs e Rocha-de-Oliveira (2015, p. 540), “as lições dos pais, os valores da família ou da cultura local surgem como elementos centrais no direcionamento das escolhas”. Evidencia assim que, “embora a carreira seja uma trajetória individual, ela é marcada pelos laços pessoais e sociais que se estabelecem ao redor dos sujeitos”.

De acordo com Miranda *et al.* (2015, p.34) que, dentre suas pesquisas, trabalha a opção das pessoas pela profissão contábil, a escolha profissional “é um processo complexo para os jovens que finalizam o ensino médio, pois eles enfrentam uma situação de conflito, que envolve ansiedade e dúvidas, entre outros sentimentos nessa fase da vida”. Para estudantes universitários, iniciando suas trajetórias profissionais, esses sentimentos não são diferentes. É enfatizado, ainda, que a decisão inclui desejos, possível reconhecimento enquanto profissional e participação na sociedade.

Assim como o momento da escolha profissional, que não está em questionamento no presente estudo, o início da carreira, ou o momento de inserção profissional das pessoas, costuma ser um período marcado por opções carregadas de expectativas, algumas vezes idealizadas. É comum que, em início de carreira, as pessoas busquem empregos que lhes ofereçam desafios, melhores salários e responsabilidades, bem como é comum que depositem muitas expectativas em algumas empresas (SCHEIN, 1978).

A inserção no mundo do trabalho representa um momento importante na vida das pessoas, em que vivências familiares, escolares, sociais imbricam-se e, agora em um novo ambiente valorizado (o do trabalho), passam a “modelar” o que é e o que deve ser o “ser trabalhador”. Ressalta-se que o trabalho é uma forma de inserção social, em que aspectos psíquicos e físicos estão fortemente implicados (GARAY, 2010, p.97).

Entende-se que, no contexto em que essa pesquisa se propôs a explorar, que o ingresso em uma das quatro maiores empresas mundiais de auditoria, pode representar o início de uma trajetória de carreira específica, seja como uma primeira experiência com o mundo corporativo ou como uma experiência profissional representativa.

A entrada em uma das *Big Four* usualmente acontece via programas de *trainees* que, de acordo com Bittencourt et al (2014), geralmente representam uma forma diferenciada de iniciar a construção da carreira. Considerando que a seleção de *trainees* é bastante concorrida, para ingresso não somente neste tipo de empresa, Bittencourt et al. (2014, p. 18) refere que “entre os aprovados prevalecem estudantes de classe média oriundos das universidades brasileiras de primeira linha”.

Além da concorrência envolvendo os programas de trainee, o ingresso em uma das *Big* é valorizado pelas propagadas possibilidades de ascensão na carreira e elevado status social no meio contábil.

Assim, para os jovens que estão iniciando sua trajetória profissional, muitas vezes ainda estudantes universitários, pode-se pressupor que chegar ao cargo executivo em uma das grandes empresas mundiais de auditoria faça parte de seu imaginário, até porque, como apontam Vieira e Alcadipani (2011), o executivo de grandes empresas é visto pela sociedade como alguém poderoso e possuidor de todos os símbolos de status e prestígio social. Nesta idealização de status trazido pelas imagens de executivos em carros de luxo, com roupas e acessórios de grife, residindo em bairros nobres e tendo hábitos requintados, transforma-se o executivo em herói e vencedor, o que acaba servindo de inspiração para a escolha profissional de jovens universitários.

Nesse imaginário glamouroso, a vida corporativa e o trabalho nas grandes organizações aparecem como a ocupação profissional ideal e repleta de realizações, e surgem como caminho para o sucesso e a felicidade. Difundiu-se a ideia de ser executivo equivale a ter sucesso e prestígio, de que a vida no mundo dos negócios é uma das melhores coisas que um profissional pode querer (VIEIRA; ALCADIPANI, 2011, p. 71).

Esse cenário glamouroso dos executivos, de acordo com os citados autores, pode não retratar a realidade organizacional, pois não considera a intensificação do trabalho, a imposição de uma lógica de trabalho marcada pelo culto do desempenho, as pressões psicológicas sofridas no cotidiano das grandes corporações, a proliferação de um trabalho sem conteúdo e inúmeros casos de abuso. Freitas (2002, p. 67) comenta a necessidade de uma mobilidade na busca de excelência, que ocorre devido ao risco de ser superado, numa corrida sem fim, o indivíduo devendo ser um “empreendedor de sua própria história”, “sua própria marca”, um “investimento que deve dar retorno”. Nesse sentido, “a carreira, ou o status profissional torna-se o elemento organizador da vida pessoal, aquilo que lhe dá sentido, auto-imagem, reconhecimento, a valorização”. De acordo com Sennett (2014, p. 144), o desejo de status ou de uma carreira não é algo novo. Para ele, “a narrativa de vida de uma carreira é uma história de desenvolvimento interior, que se desenrola por habilidade e luta” pois “a pessoa que segue uma carreira define

objetivos de longo prazo, padrões de comportamento profissional ou não profissional, e o senso de responsabilidade por sua conduta”.

Bittencourt et al. (2014, p. 9) traz também que em programas de trainee “os jovens são seduzidos pelas múltiplas possibilidades oferecidas pelas empresas e, por isso, acabam seguindo horários de trabalho bastante prolongados e, por vezes, concomitantes com o período de formação”. Além disso, os jovens estariam mais focados em buscar sua realização pessoal:

Fazer carreira é algo que não está apenas associado à obtenção de remunerações mais altas, de ter prestígio e influência, mas também à busca da satisfação de se considerar um vencedor e de ser reconhecido pela organização, mesmo que isso implique respeito absoluto às regras, e seus objetivos e ser capaz de reproduzir seu discurso ideológico (SILVA, 1998, apud BITTENCOURT et al., 2014, p. 5).

Na busca pela realização Oltramari (2008), Vieira e Alcadipani (2011) e Bittencourt et al. (2014), observaram que nem sempre a escolha pela carreira vai ser apenas fonte de prazer e status. Essas escolhas também podem ser carregadas de sofrimento.

Até aqui tratamos da inserção profissional, das expectativas, das idealizações, que envolvem esse momento de escolhas iniciais, que vai dando origem a uma trajetória profissional construída ao longo do tempo. Entende-se que esse momento também recebe influências de todo um contexto mais amplo de vivências, sejam elas familiares, educacionais, bem como das proporcionadas nas organizações.

Agora, cabe aprofundar mais especificamente a evolução das noções de carreira e a construção da trajetória profissional e de que modo se relaciona ao contexto até aqui trazido.

3.1.1. Estudos de Carreira: o que nos revelam

A origem da palavra carreira, que vem do inglês 'estrada para carruagem', surgiu no século XIX com a sociedade capitalista industrial, dando a noção de algo rígido (Chanlat, 1995; Vasconcelos et al., 2010). Assim, de acordo com *Griza et al. (2012)*, as bases para estudo de carreira surgiram com a Escola de Administração

Científica, após o estabelecimento de sistemas de diferenciação e cargos com ligação a postos de trabalho.

Segundo Inkson (2007), em 1909, Frank Parsons publicou o primeiro livro na área, *Choosing a Vocation*, no qual defendeu que as pessoas deveriam entender a si mesmas. Assim, após a Segunda Guerra Mundial, floresceram a teoria e a pesquisa sobre carreira dentro da visão psicológica (abrangendo estudos ligados a fatores motivacionais e de personalidade, que predispõem às escolhas por ocupações específicas).

Inkson (2007) diz que a visão sociológica de carreira se iniciou, de fato, com Hughes, na Escola de Chicago, analisando as classes sociais, gênero, etnia e educação na década de cinquenta. Hughes (1937, p. 404), conceituou carreira como “a sequência de papéis e status e cargos vividos pelo indivíduo”.

Na década de setenta, iniciaram os estudos de carreira como jornada, com direções e trajetos, numa visão da filosofia positivista. Veloso e Dutra (2010) destaca que na década de setenta a base teórica concentrou-se em autores como Hall e Schein. Nos anos oitenta, ampliam-se as discussões sobre carreira com Arthur, Hall e Lawrence, cujo principal trabalho foi o *Handbook of Career Theory*. Segundo Chanlat (1995, p. 69) “é nos anos 80 que vai aparecer a idéia de que a empresa deve preocupar-se em gerir as carreiras de seu pessoal”. Inkson (2007) traz que, a partir da década de 90, os estudos internacionais de carreira passaram a ter uma visão construtivista e as pessoas passaram a ser vistas como construindo, então, a sua realidade de carreira.

Veloso e Dutra (2010), no estudo brasileiro de carreira, disse que na década de setenta, com a ditadura militar, a carreira era a vida na empresa. Na década de oitenta, com a estagnação econômica e hiperinflação, a carreira era uma sequência de cargos na empresa. Nos anos noventa, com o avanço tecnológico, competitividade e desemprego, a carreira mudou para a empregabilidade. Nos anos 2000, com a globalização e a responsabilidade social e ambiental, a carreira buscava alinhamento entre a vida pessoal e profissional, tornando-se sem fronteiras e tendo as pessoas como empresários de si.

Nos anos 2000, com o advento do autoemprego e do empreendedorismo, novamente a literatura se refere a Hall e Schein em nível internacional (VELOSO e

DUTRA, 2010). Assim, Hall (1996, p. 8) diz que a carreira do século XXI é a carreira proteana “é dirigida pela pessoa, não pela organização” pois é “reinventada pela pessoa” continuamente. O termo Proteano é derivado do grego Proteus, deus do mar, que com movimentos incessantes, é mutável. A carreira proteana, segundo Hall (1996), tem como objetivo o sucesso psicológico e suas características são: aprendizagem contínua, independência de cargos e organizações, sendo os trabalhos são desafiadores, em contraste com a falsa segurança do sucesso vertical organizacional de antigamente.

Na carreira sem fronteiras, de acordo com Arthur (1994, p. 295) “o trajeto da carreira aparece menos como a sequência de posições e mais como um veículo de acúmulo de conhecimento tácito e explícito”. Assim, para Inkson (2007, p. 139), as pessoas têm objetivos de “expertise e rede de contatos que vão além de seu atual empregador e pode, portanto, construir suas carreiras em uma variedade de configurações”.

Desta forma, de acordo com Inkson (2007, p. 181) as carreiras são afetadas pelos relacionamentos interpessoais, que são influenciados diretamente pelas redes sociais, proporcionando novos trabalhos e contatos pessoais. As redes, que são processos contínuos, podem fornecer “suporte, motivação e conhecimento relevante para a evolução da carreira do indivíduo”. Neste contexto, o capital social é “um termo que é usado com frequência cada vez maior para enfatizar a importância das redes”.

No início e no meio do século 20, carreiras são conduzidas dentro de claras fronteiras, que eram relativamente comuns. Atualmente, atravessar fronteiras – para novos empregos, novas ocupações, novas indústrias, novos empregadores, novo status de emprego (por exemplo, autoemprego), novos locais geográficos e até novos países – é comum (INKSON, 2007, p. 138).

Inkson et al. (2012) traz uma crítica à teoria das carreiras sem fronteiras, pois é um rótulo ambíguo, neoliberal, que enfatiza o individual em vez do social, pois todas as carreiras têm fronteiras: “um foco em carreiras sem fronteiras pode também mascarar a privação e a marginalização de uma grande parte da força de trabalho” (INKSON, 2007, p. 140). Assim, para Loureiro, Costa e Freitas (2012) a carreira sem fronteiras poderá ser mais bem aplicada por jovens que não vivenciaram o modelo tradicional de carreira. Closs e Rocha-de-Oliveira (2015, p. 528) em outra crítica,

argumentam que fronteiras são “em grande parte, dependentes do contexto”, pois a expressão carreira sem fronteiras tem sido utilizada “de modo exagerado e que este pode refletir apenas um modelo anglo-saxão de trajetória profissional”.

Assim, por ocasião da expansão dos mercados e maior reflexão sobre os modos de vida, novas noções de carreira surgiram como forma de tratar as trajetórias da vida profissional (KILIMINIK; SANT’ANNA, 2008). Hall (2002) coloca que, desse modo, carreira pode ser entendida como avanço, visão mais comum de carreira devido à mobilidade vertical por promoções; como profissão, ligada ao status da atividade; como sequência de trabalhos desenvolvidos objetivamente, ou seja, a história das posições ocupadas na vida produtiva, e como sequência de experiência particular, subjetiva, vivenciada na vida profissional.

Bendassolli (2009b) também refere essa ampla diversidade de definições que carreira envolve, comum também a outros conceitos das ciências sociais:

A carreira pode significar, ao mesmo tempo, emprego assalariado ou atividade não remunerada; pertencimento a um grupo profissional (sindicalizado ou não) ou a manifestação da mais pura idiosincrasia (a carreira de um artista); vocação (algo que alguém faz com alto nível de comprometimento afetivo) ou ocupação (algo que alguém faz por necessidade ou obrigação); posição em uma organização (associada a passagens por diversos cargos na hierarquia institucional) ou trajetória de um indivíduo que trabalha por conta própria; uma fonte de informação para as empresas alocarem recursos (humanos) ou então um roteiro pessoal para a realização dos próprios desejos (BENDASSOLLI, 2009b, p.388).

Assim, diante dessa gama de significados para carreira trazidos acima, enfoca-se a seguir nos conceitos de carreira tradicional à carreira moderna.

3.1.1.1. Da carreira tradicional à carreira moderna

De acordo com Chanlat (1995, p. 71), nas sociedades industrializadas, as carreiras:

Podem ser reagrupadas em dois grandes modelos e quatro tipos principais. O modelo engloba as características fundamentais da carreira em nossa sociedade, enquanto os tipos remetem ao aspecto profissional desta carreira, ou seja, aos diferentes encaminhamentos possíveis oferecidos a uma pessoa no ambiente de trabalho.

Assim, Chanlat (1995, p. 73) classifica os modelos de carreira em tradicional e moderna. Já os tipos de carreira foram classificados em burocrática (também conhecida como organizacional), profissional, empreendedora e sociopolítica,

indicando a “lógica no caminho a seguir, a natureza das aberturas profissionais e o sistema de recompensas a ele associado”.

Na carreira do tipo organizacional, segundo Veloso e Dutra (2010), os movimentos se dão dentro de uma grande empresa. De acordo com Chanlat (1995), são características desse tipo de carreira a divisão do trabalho e a hierarquia, oferecendo um avanço, uma progressão de carreira estritamente dentro da pirâmide organizacional, conforme descrito a seguir:

A cada nível concede-se uma certa responsabilidade, um certo salário e vantagens sociais formalmente definidas. A antiguidade e os concursos são geralmente a base da seleção, do recrutamento e da promoção. O recurso central é a posição que se ocupa, e os números de escalões existentes estabelecem os limites deste tipo de carreira (CHANLAT, 1995, p. 73).

Ainda de acordo com Veloso e Dutra (2010), algumas características das carreiras organizacionais, predominantes nos anos 80, são: as grandes empresas oferecem carreiras para toda vida de uma pessoa, as mudanças nas firmas provocam mudanças nas carreiras e as estruturas de carreira são predeterminadas pela companhia pois o processo não é dirigido pelos indivíduos.

Desse modo, em relação às organizações:

Face à concorrência nacional e internacional e aos novos valores sociais, a empresa - se quer sobreviver - deve levar em consideração seu quadro de pessoal como um recurso fundamental. Para tanto, deve observar os desejos, as necessidades e as motivações de cada um. A gestão de carreira torna-se parte dessa estrutura política para assegurar que as pessoas recrutadas permaneçam na empresa (CHANLAT, 1995, p.68).

A carreira do tipo profissional, de acordo com Chanlat (1995, p. 73-75) baseia-se no “monopólio de um certo saber, da especialização, da profissão e da reputação”. Seu avanço se dá à medida que o conhecimento e a experiência se acumulam, como no caso dos profissionais liberais como advogados, engenheiros, médicos e professores. “O desenvolvimento e o avanço pessoal não estão totalmente ligados à hierarquia e aos níveis hierárquicos, como é o caso da carreira de tipo burocrático, mas sim à própria natureza do trabalho”. Já a carreira do tipo empreendedor, foi acabando com o tempo e hoje ressurgiu devido “precarização cada vez maior do trabalho e uma taxa de desemprego tenaz, podem levar às pessoas a criarem seu próprio emprego”. São características desse tipo de carreira a criatividade, a inovação, o gosto pelo risco. Por fim, a carreira do tipo sociopolítico, baseada nas habilidades sociais e no poder das relações. Aqui estão as empresas

do tipo familiar ou comunitária. Assim, o autor conclui essas classificações dizendo que o modelo tradicional e os tipos de carreira “estão inscritos em uma sociedade baseada, até meados dos anos setenta, sobre a estabilidade, o enriquecimento, o progresso e uma divisão sexual e social do trabalho bem delimitada”.

Como forma de situar essas diferentes noções surgidas ao longo dos tempos, enfocando agora nos modelos tradicional, unidirecional e moderno, multidimensional de carreira, diversos autores (Chanlat, 1995; Baruch, 2003; Kilimnik e Sant’ana 2008; Balassiano, Ventura e Filho, 2004) se manifestaram. Segundo eles, são características da carreira tradicional a linearidade, por ser estática, altamente estruturada e hierarquizada, na qual a característica do ambiente era a estabilidade. A forma de mobilidade é ascendente, na forma de uma escada, no qual o objetivo das pessoas era escalar até o topo, e seus indicadores externos de desempenho eram o salário e o status. Baruch (2003) utilizou a expressão viagem de alpinismo, em referência ao sentido único para a promoção.

Assim, Ramos (2013) traz a informação sobre a expectativa do empregador e do empregado neste modelo de carreira: as pessoas ofereciam lealdade e compromisso, disciplina e subordinação em troca de segurança profissional. Sennett (2014, p. 101), nesta linha de raciocínio, diz que “fatores como segurança do emprego e compromisso com a empresa mantinham as pessoas em seus lugares”. Nesta visão tradicional de carreira, que ainda é encontrada em alguns países, regiões ou empresas, as carreiras eram, exclusivamente, para homens pertencentes aos grupos socialmente dominantes, não havendo espaço para mulheres que, posteriormente, conquistam lugares no mercado de trabalho.

Na carreira tradicional havia um vínculo trabalhista contínuo, geralmente em um único empregador durante toda a vida, no qual os esforços eram para a mobilidade vertical. Esse modelo antigo de carreira era rígido, pelo tempo de trabalho em uma única empresa. Neste modelo de carreira, a prioridade das pessoas era o seu trabalho, em detrimento a outras áreas de suas vidas, fazendo com que, assim, a empresa controlasse a trajetória profissional de seus trabalhadores.

Já a abordagem moderna, ou multidirecional, surgiu em decorrência das mudanças sociais, tais como “a feminização do mercado de trabalho, a elevação dos

graus de instrução, a cosmopolização do tecido social, a afirmação dos direitos dos indivíduos, a globalização da economia e a flexibilização do trabalho”. Assim, suas características são a instabilidade, a descontinuidade e a horizontalidade e “não importa o sexo ou a origem social do indivíduo, pois todos podem fazer carreira” (BALASSIANO; VENTURA; FILHO, 2004, p. 101-102).

Didaticamente, Kilimnik e Sant’anna (2008) traz uma analogia de como escalar uma montanha para explicar os modelos linear e multidirecional de carreira. No modelo tradicional, linear, há o topo, que é a aspiração de muitos. As pessoas escalam até onde podem e as regras de dominação seguem a hierarquia. Nele a trajetória é orientada para o escalador e há apenas uma montanha a ser escalada, ou seja, uma única empresa. No modelo moderno de carreira, as pessoas escolhem. Podem subir a montanha, pode-se optar por outra montanha, ou morros, planícies, criando assim um novo caminho, com base no sentimento de capacidade de alcançar o desenvolvimento pessoal, definindo o próprio sucesso, criando a própria trajetória profissional.

Assim, é característica da carreira moderna a mudança de direção, que se torna múltipla, num ambiente dinâmico e cujo formato é a espiralidade ao invés da linearidade. Ela é mais flexível, em contraposição à rigidez do modelo de carreira tradicional. Essa mudança de direção, segundo Baruch (2003) pode ser de direção, de organização e até mesmo de aspiração. De acordo com este autor, são consideradas multidireções a busca pela satisfação interior, pelo equilíbrio da vida, pela autonomia e liberdade, com medidas de auto-percepção.

Em contraposição à metáfora da viagem de alpinismo, Baruch (2003) diz que as pessoas buscam uma escala de paisagens, no qual pode escolher as metafóricas montanhas ou planícies, pois a carreira agora é de propriedade do indivíduo. Este autor define ainda este modelo de carreira como inteligente, nos quais valores, atitudes, necessidades internas, de identidade e estilo de vida, competências, redes e relacionamentos fazem parte desse processo de construção da trajetória. Assim, são ferramentas essenciais de sobrevivência em cenários de constantes mudanças: resiliência, inteligência e empregabilidade.

Por essas características, Baruch (2003) aponta que carreira é ciclo da vida, pois evolui em torno do trabalho, que fornece desafio, senso de propósito,

rendimento, fonte de identidade, criatividade, status e acesso a redes sociais, cabendo a metáfora da jornada de vida, na qual as pessoas podem ir pelo caminho mais conhecido ou optar por outros. Relaciona-se a um processo de desenvolvimento da pessoa ao longo de um caminho de experiências profissionais e cargos em uma ou mais instituições (BARUCH; ROSENSTEIN, 1992). Borges, Miranda e Casado (2010, p.174), também concordam com essa ideia dizendo que “a carreira não se limita ao trabalho ou a uma ocupação profissional, mas diz respeito ao curso de vida de uma pessoa, especialmente, para os momentos da vida em que a pessoa trabalha”.

Para Kilimnik e Sant’anna (2008), o novo modelo de carreira leva em consideração o dinamismo, em contraposição à estabilidade do modelo antigo, o curto prazo, com muitas horas de trabalho como sendo a expectativa do empregador e a retribuição do empregado. Este busca a empregabilidade em vez da segurança no emprego, buscando assim, o sentimento interno de realização.

Revelam-se, assim, trajetórias mais dinâmicas, focadas no indivíduo, que escolhe seus caminhos profissionais fora das fronteiras de uma única instituição, buscando por si o desenvolvimento necessário para competir no mercado. Essa mudança na forma de gerir as carreiras, ocorrida no final do século XX e que se propaga neste início de século XXI, pode ser resumida na citação abaixo de uma entrevista de Jean-François Chanlat:

A principal mudança das carreiras nas últimas décadas é terem sido “privatizadas”. Na época da carteira de trabalho assinada, carreira era sinônimo de cargo. Isso significava que a empresa responsabilizava-se pelo destino do profissional – promoções, aumentos de salário e até mesmo a escolha do momento da aposentadoria. Hoje, ao contrário, o controle da carreira foi transferido para o indivíduo. A situação gera questões inéditas, como a necessidade de permanente automonitoramento, a perda de garantias e previsibilidade, a possibilidade de ruptura e fragmentação na trajetória profissional. Mas também traz vantagens, como maior autonomia e independência em relação ao empregador (FREITAS, 2008, p.64).

De acordo com Kilimnik e Sant’anna (2008), nesse contexto da atualidade, quando se pensa em carreira, dois conceitos se tornam relevantes: o de trajetória de carreira, a sequência das experiências de trabalho ao longo do tempo, e o de transição profissional, as diferentes etapas do desenvolvimento de uma vocação pessoal.

A carreira é o principal componente da vida profissional – está envolvida com o trabalho, que por sua vez proporciona senso de propósito, desafio,

satisfação pessoal e, claro, renda. O trabalho proporciona, também, identidade, criatividade, desafio de vida, assim como status e acesso à rede social. Acima de tudo, carreira pode ser vista como uma jornada. (KILIMNIK; SANT'ANNA, 2008, p. 06)

Assim, o foco no conceito de vida e na constituição de trajetórias de carreiras passou, de acordo com Oliveira (1998), a englobar as necessidades, os desejos, as ansiedades e as potencialidades das pessoas, assim como necessidades familiares. Surgiram expressões como espaço da vida e projeto de vida como sinônimos para carreira. Desta forma, o desenvolvimento de carreira passou a convergir com o desenvolvimento pessoal. Mais ainda, a carreira não é determinada, ou seja, a priori, como algo já estabelecido. Ela é algo a ser construído, colocando as pessoas num papel mais ativo nesta construção (MCDANIELS; GYBERS, 1992).

Desta forma, a separação entre a vida pessoal e profissional, denominadas por Borges, Miranda e Casado (2010) como o mundo do trabalho e o da casa, é uma distinção ideológica que fez com que as pessoas pensassem a vida pessoal e profissional como dois mundos separados. Numa abordagem de integração entre família e trabalho, os autores defendem que o trabalho pode vir a ser a forma como o indivíduo se realiza de forma ampla, na construção da sua carreira. Assim, eles defendem que a integração ou separação entre vida pessoal e profissional depende de como as pessoas constroem seus significados, como interpretam situações com base nas suas expectativas pessoais.

Ainda segundo Borges, Miranda e Casado (2010, p.172), “a necessidade de integração entre vida pessoal e vida profissional são aspectos fundamentais para a compreensão de como as pessoas constroem a sua carreira”, pois “a vida familiar dos indivíduos afeta suas experiências de trabalho e os resultados em sua carreira, enquanto as experiências de trabalho e carreira afetam a vida familiar” (BORGES, MIRANDA e CASADO, 2010, p. 176).

De acordo com Veloso e Dutra (2010, p.103), a partir dos anos 2000, no Brasil houve um crescimento expressivo da transição de carreira, devido à competitividade, e às inúmeras possibilidades de atuação profissional. “A transição de carreira ocorre quando a pessoa efetua um movimento em sua carreira que implica em assumir uma nova identidade profissional”. Essa transição na carreira, que o autor traz, se diferencia da mudança de função ou de empresa, pois “mudar

de função é mudar de roupa e a transição de carreira é arrancar a pele e viver em carne viva até uma nova pele recobrir nossas feridas”. Esta analogia à dor que o autor escreve que envolve a transição de carreira traz consigo um sentimento, subentendido, de sofrimento durante a transição, o que pode trazer grande realização pessoal e profissional às pessoas que mudam.

Retomando Dutra (2010), no Brasil há uma resistência das pessoas sobre o planejamento de carreira, pois elas tendem a guiar suas trajetórias profissionais por apelos externos, como remuneração, status e prestígio. De acordo com Dutra (2010), um bom projeto de carreira deve levar em conta o olhar inverso, de dentro para fora, no qual a pessoa priorizaria seus pontos fortes, fazendo o que gosta. Para isso, segundo ele, seria necessário que as pessoas tivessem um bom autoconhecimento, assim como conhecimento do mercado, estabelecesse seus objetivos e estratégias de carreira e traçasse um plano de ação, avaliando seus resultados e ampliando suas fronteiras.

Até aqui vimos o histórico dos estudos de carreira ao longo do século XX e o início do século XXI e os principais autores internacionais e nacionais que tiveram contribuições significativas. Vimos também os modelos tradicional e moderno e os tipos de carreira, tradicional e moderna, com suas características, e também uma visão sobre carreiras proteana e sem fronteiras, assim como vimos uma crítica a essas carreiras multidirecionais. Agora, finalizando esse capítulo, seguem as noções que servem como base para o presente estudo.

3.1.1.2. Carreira: o que embasa, em especial, este estudo?

Closs e Rocha-de-Oliveira (2015) defendem que carreira é, por natureza, interdisciplinar, integrando os pontos de vista do indivíduo, da sociedade e da organização. Em relação aos pontos de vista dos indivíduos, estes são os sentidos atribuídos ao trabalho, a vocação, a motivação para trabalhar, as expectativas profissionais; já os da organização, são a necessidade de aquisição, de desenvolvimento e de retenção de talentos para manter-se e para desenvolver-se frente à concorrência; e os da sociedade são o mercado de trabalho e o *status* da profissão.

Os autores mencionados acima trazem ainda, com base em Kaphova e Arthur (2011), visões psicológicas, sociológicas, sociopsicológicas e econômicas de carreira:

(a) psicológicas: interessa-se por compreender como as diferenças individuais, as necessidades e as capacidades adaptativas influenciam as carreiras; (b) sociológicas: enfoca como os indivíduos são moldados pelos grupos sociais em que são socializados e como as ações cotidianas das pessoas reforçam e reproduzem estruturas sociais; (c) sociopsicológicas: questiona como os pensamentos, sentimentos e comportamentos das pessoas são influenciados pela presença de outros e como estruturas e processos sociais influenciam os indivíduos e grupos; (d) econômicas: centra-se no trabalho físico e mental usado para produzir bens e serviços, em conhecimentos e habilidades que permitam às pessoas produzir, e em carreiras empreendedoras (CLOSS; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2015, p. 527-528).

Ainda de acordo com Closs e Rocha-de- Oliveira (2015, p. 528), a noção de carreira “apresenta uma tensão constante entre aspectos sociais e individuais, focados nas perspectivas social ou psicológica”. E enfatizam ainda que “sob a ótica do indivíduo, é possível vincular carreira como o curso da vida; já na sociologia prevalece a visão das limitações externas, tais como impostas pelo mercado de trabalho”.

Nesta dissertação, compreende-se essa tensão constante, que social, individual e organizacional se produzem, embora o foco recaia principalmente nas escolhas profissionais e de vida.

Entende-se que o emprego em uma determinada empresa pode ser momentâneo, inscrito em um determinado período de vida, mas a carreira é uma construção, na qual a pessoa vai fazendo sacrifícios no curto prazo para criar oportunidades e benefícios de carreira no longo prazo, construindo uma trajetória. De acordo com Inkson (2007), entende-se carreira enquanto uma sequência de experiências particulares, subjetivas, vivenciadas na vida profissional. Inclui, assim, analisar as vivências e as escolhas de cada um dentro de uma variedade de caminhos diferentes que as pessoas podem escolher para a constituição da sua carreira. Podem permanecer em uma das *Bigs*, podem optar por outras empresas, por empreender, ou mesmo por mudar de profissão, criando novos caminhos, com base no sentimento de capacidade de alcançar algo, seja o desenvolvimento profissional ou pessoal, definindo o próprio sucesso e criando, assim, sua própria trajetória profissional.

Quer-se olhar não só para os empregos, mas para as experiências de trabalho e de vida desses sujeitos, que se constituem em seus projetos de vida ou de desenvolvimento pessoal.

Assim, se retoma Oliveira (1998), que coloca que carreira passa a englobar necessidades, desejos, ansiedades, potencialidades das pessoas, assim como necessidades familiares. Entende-se carreira como espaço da vida e projeto de vida no qual o desenvolvimento de carreira converge com o desenvolvimento pessoal. Mais ainda, a carreira não é determinada, ou seja, a priori, como algo já estabelecido.

Entende-se que a experiência em uma das *Bigs*, como experiência profissional, glamourizada no meio acadêmico e profissional, pode ser vista como um dos mapas, metafóricos, dentro de uma jornada futura constituída por opções de caminhos diferentes. Inkson (2007) coloca que esses mapas metafóricos são baseados em instituições educacionais, profissionais, ocupacionais, das empresas de emprego, da internet, das redes sociais pessoais, podendo se tornar obsoletos no longo prazo. Mapas são, nesse sentido, as opções de caminho que vão sendo consideradas, mas que vão também, à medida que são vivenciadas, guiando as trajetórias, as viagens.

Remete à capacidade que o sujeito tem de interpretar as próprias experiências de trabalho. Essa interpretação se dá num contexto em que os profissionais buscam atender a diversos papéis e satisfazer a múltiplas necessidades – financeiras, familiares, de autonomia, de realização profissional, de equilíbrio – fora das tradicionais fronteiras organizacionais, construindo, dessa forma, carreiras e vidas únicas e subjetivas. São trajetórias profissionais criadas e desenvolvidas subjetivamente, de acordo com valores, escolhas e parâmetros próprios, e não mais estruturadas exclusivamente sobre definições organizacionais (INKSON, 2007).

Desse modo, torna-se de grande importância compreender como as pessoas fazem as suas escolhas e como as configuram internamente. A construção de uma trajetória profissional representa um espaço de expressão do indivíduo.

A partir desta noção de carreira e da construção da trajetória profissional, os estudos foram enfocados, especificamente, para a carreira de contador auditor. Com

este intuito, foi pesquisada a literatura a respeito da atividade de auditoria, da profissão do auditor, da profissão do contador e do cenário pesquisado aqui: as grandes empresas de auditoria, conhecidas mundialmente como *Big Four*, e suas principais práticas de gestão de pessoas (divulgadas em seus endereços eletrônicos).

3.2. AUDITORIA E PROFISSÃO DE CONTADOR E AUDITOR

Nesta dissertação o enfoque não é a profissão, mas sim na construção da carreira, que perpassa pela profissão.

Assim, cabe destacar, em breves tópicos, um pouco sobre esta área de atuação, já que o enfoque da pesquisa está delineado nesta profissão específica para o início da construção da trajetória dos profissionais entrevistados. Cabe destacar, ainda que brevemente, a área de atuação, devido ao contexto escolhido para o campo de pesquisa: o exercício da auditoria nas grandes empresas deste ramo.

3.2.1. Auditoria

A função da auditoria nas empresas de acordo com Teck-Heang e Ali (2008, p. 1) “pode ser observada como um significado de controle social porque serve como um mecanismo para monitorar a condução e a performance, e assegurar ou fortalecer a contabilidade”.

O objetivo da auditoria é aumentar o grau de confiança nas demonstrações contábeis por parte dos usuários. Isso é alcançado mediante a expressão de uma opinião pelo auditor sobre se as demonstrações contábeis foram elaboradas, em todos os aspectos relevantes, em conformidade com uma estrutura de relatório financeiro aplicável. (CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL, 2015, p.73)

Sobre das atividades de auditoria ao longo da história da humanidade, Almeida e Almeida (2008, p. 62) informa que

São datadas de antes do século XVI nas cidades da Itália para verificar possíveis fraudes nos navios que chegavam de outros continentes com mercadorias e pedras preciosas e na arrecadação dos impostos dos cidadãos perante o governo. No entanto, somente após a Revolução Industrial, com a produção em escala, aumentou a necessidade por parte

dos proprietários de proteger seus investimentos da expropriação dos agentes, contratando empresas de auditoria.

Levando-se em consideração as atividades práticas desenvolvidas pelos auditores brasileiros, Meneses (2008, p. 63-64) descreve:

A auditoria consiste em um exame ou análise independente das atividades desenvolvidas em uma determinada empresa. Por meio de testes, o auditor averigua se os procedimentos estão sendo realizados de acordo com as disposições planejadas ou estabelecidas previamente. O auditor verifica também se estas foram implementadas com eficácia e se estão em conformidade com os objetivos da empresa.

Assim, considerando este breve panorama teórico sobre auditoria, passa-se então para a literatura sobre as pessoas-foco desta pesquisa: os contadores e auditores. Buscou-se aqui literatura acadêmica nacional e internacional sobre as profissões de contador e auditor. Enfatiza-se que o foco deste estudo não é a profissão, mas seu desenvolvimento perpassa esse assunto, sendo necessária uma breve fundamentação teórica.

3.2.1.1. A Profissão do Contador

Contador é o profissional graduado em Ciências Contábeis que possui registro no Conselho Regional de Contabilidade. Nos anos setenta, o estereótipo típico desse profissional, de acordo com Miranda et al. (2013, p. 2) retratava-o como “frio, indiferente e impessoal”. Segundo este autor, diversos estudos foram desenvolvidos sobre o estereótipo do contador e, de uma forma macro, a imagem do contador não tem sido muito atrativa, pois o estereótipo sugeria a irrelevância do trabalho realizado, com profissionais “chatos, metódicos, inflexíveis e aborrecidos”.

O estereótipo tradicional do contador é ainda caracterizado, predominantemente, por indivíduos “do sexo masculino, conservador e pouco flexível”. Essas características, trazidas na literatura de Miranda et al. (2013, p. 2) se justificam pelo contexto sócio-histórico em que essa profissão foi criada, quando o contador desempenhava o papel de “guarda-livros”, em um curso de ingresso quase que exclusivo de homens.

Nesse contexto micro, sobre as características das pessoas que atuam na profissão, nos estudos de Miranda et al. (2013), eles descrevem o resultado de

diversas pesquisas com os seguintes resultados sobre o perfil do contador: pouca criatividade; elevado nível de dedicação a estudos e atualização profissional; inflexibilidade; pouca interação com as pessoas, possuindo pouca capacidade de liderança; conservadores; honestos e comprometidos com a confidencialidade.

Num contexto macro, da atuação dos profissionais no Brasil, de acordo com o CFC (2013), no Estado do Rio Grande do Sul havia 22.443 contadores registrados em atividade. Em setembro de 2015 havia 329.321 contadores com o registro ativo no Brasil, possuindo, assim, habilitação legal para exercer a profissão. Desses, 180.134 são homens e 149.187 são mulheres, demonstrando, assim, que a maioria, ainda é de homens nesta profissão.

De acordo com Nunes et al. (2014) “O mercado de trabalho para o profissional contábil é amplo e proporciona oportunidades para diversas alternativas de atuação”. Segundo Marion (2009), os profissionais de contabilidade podem atuar como analistas ou planejadores financeiros, contadores fiscais, auditores internos, contadores de custos, contadores gerenciais, contadores internacionais, e também como autônomos, como auditores independentes, consultores, empresários da contabilidade e peritos, na esfera privada. Além disso, podem atuar também na esfera pública, através a aprovação em concurso público.

Nas diretrizes curriculares dos cursos de Ciências Contábeis da atualidade, instituídas pela Resolução 10 CNE/CES do Conselho Nacional de Educação (2004), o curso de graduação deve ensejar condições para que o futuro contador tenha, dentre outras competências, a demonstração de uma visão sistêmica e interdisciplinar da atividade contábil.

Assim, os cursos de graduação em Ciências Contábeis, contemplam, em sua organização curricular, conteúdos que revelem conhecimento do cenário econômico e financeiro, tanto nacional e quanto internacional, de forma a proporcionar a harmonização das normas e padrões internacionais de contabilidade. A multidisciplinaridade também é mencionada na referida resolução. Com isso, a necessidade de conhecimento da língua inglesa se torna uma necessidade para os contadores da atualidade, principalmente a partir da última década.

De acordo com pesquisa do Conselho Federal de Contabilidade (2013), cabe destacar que a maioria dos contadores respondentes possuía atuação profissional

em diversas categorias, sendo duas delas as mais relevantes: 29,5% eram funcionários da iniciativa privada e 26,8% eram autônomos, sócios ou proprietários, perfazendo mais da metade dos respondentes da pesquisa. Dentre esses empreendedores, 77,4% atuavam na área de contabilidade e auditoria.

Ainda de acordo com o CFC (2013) em relação ao grau de escolaridade dos contadores, 47,1% eram especialistas, com pós-graduação na modalidade *Lato Sensu*, em qualquer área, 6,3% eram mestres e apenas 0,8% concluíram o curso de doutorado. A partir dos dados desta pesquisa, pode-se inferir que a pós-graduação na modalidade *Stricto Sensu* é algo bastante incomum entre os profissionais de contabilidade, pois mestres e doutores são raros em relação ao total dos profissionais desta categoria. Um dos fatores pode ser o reduzido número de cursos de mestrado e doutorado em contabilidade oferecidos pelas universidades brasileiras pois, de acordo com Soares e Pfitscher (2011), em 2011 haviam 15 instituições de ensino (11 públicas e 4 privadas) disponibilizando cursos de mestrado e apenas 4 oferecendo curso de doutorado em Contabilidade no Brasil.

3.2.1.2. A Profissão de Auditor

De acordo com Ricardino e Carvalho (2004), o direito do exercício da atividade do auditor é de competência exclusiva dos bacharéis em ciências contábeis. Quando se fala do papel do auditor, Santos e Grateron (2003, p. 7) diz que “a atividade profissional do auditor independente tem ajudado a impulsionar o desenvolvimento dos mercados, além de contribuir para o estabelecimento da ordem socioeconômica mundial”, pois sua atuação “é sinônimo de confiança e credibilidade”.

A Resolução 1.203 do Conselho Federal de Contabilidade, que aprovou a NBC TA 200 – sigla que significa Norma Brasileira de Contabilidade Técnicas de Auditoria Independente, de Informação Contábil Histórica – foi denominada Objetivos Gerais do Auditor Independente e a Condução da Auditoria em Conformidade com as Normas de Auditoria, que normatiza a conceituação e as atividades do auditor. Ela traz também a questão da ética profissional “o auditor deve cumprir as exigências éticas relevantes, inclusive as pertinentes à

independência, no que se refere aos trabalhos de auditoria de demonstrações contábeis”.

Auditor é usado em referência à pessoa ou pessoas que conduzem a auditoria, geralmente o sócio do trabalho ou outros integrantes da equipe do trabalho, ou, como aplicável, à firma. Quando uma NBC TA pretende expressamente que uma exigência ou responsabilidade seja cumprida pelo sócio do trabalho, usa-se o termo “sócio do trabalho” ao invés de auditor. (CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL, 2015, p. 77)

No Brasil, segundo a normatização do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul, os objetivos gerais do auditor são:

- (a) obter segurança razoável de que as demonstrações contábeis como um todo estão livres de distorção relevante, independentemente se causadas por fraude ou erro, possibilitando assim que o auditor expresse sua opinião sobre se as demonstrações contábeis foram elaboradas, em todos os aspectos relevantes, em conformidade com a estrutura de relatório financeiro aplicável; e (b) apresentar relatório sobre as demonstrações contábeis e comunicar-se como exigido pelas NBC TAs, em conformidade com as constatações do auditor” (CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL, 2015, p.76).

A formação profissional do Auditor-Contador deve envolver especialmente, como coloca Dixon, Mousa e Woodhead (2004), o preparo dos alunos para a conscientização dos dois lados de cada escolha, pare serem críticos para decisões que tenham consequências éticas. Assim, o ensino ou aspecto educativo ainda não atingiu um nível satisfatório na prática, sendo necessário se a próxima geração de contadores acadêmicos quiser continuar o trabalho.

Segundo os autores Dixon, Mousa e Woodhead (2004), a formação em Contabilidade vem falhando em não conseguir desenvolver a maturidade intelectual e ética dos alunos. Segundo eles, nos Estados Unidos, a Comissão Nacional de relato financeiro fraudulento, a *Treadway Commission* (1987), recomendou que os currículos de contabilidade devem enfatizar os valores éticos, que os exames de certificações profissionais devem testar os alunos em valores éticos, e que a educação profissional contínua deve se concentrar em valores éticos. Mas ética, em seu fundamento, é um valor pessoal em primeiro lugar.

Os alunos da profissão contábil devem ser treinados não só em áreas como comunicação e ética, mas também em uma ampla gama de habilidades de relacionamento humano. Há uma exigência para que os auditores tenham

experiência adequada do ambiente, bem como experiência em auditoria. Assim, de acordo com Nunes et al. (2014, p.146) para os estudantes de contabilidade, "futuros profissionais do mercado, estejam preparados, é importante que as instituições de ensino se adaptem às mudanças, oferecendo um ensino que esteja de acordo com as exigências do ambiente atual". E enfatiza que as "instituições têm essa preocupação e oferecem um ensino multidisciplinar que permite ao aluno ter um vasto conhecimento, concedendo-lhe, assim, vantagens competitivas para sua atuação no mercado".

De acordo com Almeida (2008, p. 45) o principal objetivo do auditor externo, também chamado de independente (os sujeitos da investigação deste estudo), é "emitir sua opinião sobre as demonstrações financeiras". Por sua vez, o auditor interno surgiu como "uma ramificação da profissão de auditor externo e, conseqüentemente, do contador". A tabela a seguir destaca as principais diferenças entre os auditores interno e externo.

Quadro 1 - Diferenças entre os auditores internos e externos

Auditor interno	Auditor externo
é empregado da empresa auditada	não tem vínculo empregatício com a empresa auditada, pois é um empregado terceirizado
menor grau de independência	maior grau de independência
executa auditoria contábil e operacional	executa apenas auditoria contábil

Fonte: Adaptado de Almeida (2008, p. 30)

Sobre a rotina de trabalho do auditor encontrou-se, na literatura a seguir, alguns aspectos da experiência nesta profissão, tais como passar muito tempo viajando e trabalhar nos feriados:

Para chegar à cidade onde o cliente se encontra será necessário percorrer um caminho excepcionalmente longo, o que significa que o profissional necessitará viajar aos domingos, e 'sacrificar' seu final de semana, ou seja, o pouco tempo que tem próximo à sua família e aos amigos. Além da distância, o profissional passa a habitar em hotéis, sempre sendo necessário dormir em uma cama diferente. Para se locomover é necessário o uso de táxis, por não conhecer a cidade onde se encontra. Nem sempre consegue almoçar ou jantar conforme o desejado. Quando é o único auditor/consultor em campo, para evitar a solidão o funcionário utiliza seu tempo livre para trabalhar ainda mais. Isso ajuda a passar o tempo, alivia a solidão e ao mesmo tempo agiliza seu retorno para casa. Quando o trabalho é realizado em equipe, para fins de redução de custo para a empresa, faz-se necessário dividir o quarto de hotel com outros companheiros de equipe, o que ocasiona perda de privacidade e obriga o funcionário a dividir todo o

seu tempo de trabalho e não-trabalho com um companheiro de equipe (MENESES, 2008, p.85).

Assim, buscaram-se maiores entendimentos sobre o campo de trabalho dos auditores e, para essa pesquisa, sobre as quatro maiores empresas mundiais de auditoria.

3.3. O CAMPO DE TRABALHO DOS AUDITORES: EM CENA AS GRANDES EMPRESAS DE AUDITORIA

De acordo com Inkson (2007, p. 65) “a entrada organizacional, particularmente a entrada em uma das maiores organizações, pode causar um grande choque”. Isso se deve ao fato das expectativas individuais, causando desilusão. “A sequência de recrutamento, entrada e socialização é parte de um outro processo cíclico, o tempo do engajamento e rompimento entre o individual e organizacional”.

Considerando especificamente o cenário das grandes empresas mundiais de auditoria, de acordo com a *Big KPMG* (2015), o trabalho do auditor tem como função avaliar a adequação das informações fornecidas ao mercado pelas empresas, através das demonstrações financeiras e estar de acordo com as regras e os padrões internacionais e nacionais de elaboração das demonstrações financeiras. Estas informações servem para identificar a saúde financeira da empresa para vários públicos, conhecidos como *stakeholders*, que são os clientes internos e externos à organização, os fornecedores, o governo e outros que possam influenciar a companhia auditada. Estes públicos precisam de informações precisas para definir suas estratégias com relação àquela empresa. Uma estratégia pode ser adotada para a compra e venda de ações em função da utilização dos dados fornecidos pelas empresas em suas demonstrações financeiras.

Por este e outros motivos importantes para os mercados de capitais, as demonstrações financeiras de uma empresa são seu principal meio de prestação de contas e por isso é essencial que elas estejam de acordo com os padrões de entrega destas informações, padronização determinada nacional e internacionalmente (KPMG, 2015).

Deangelo (1981) afirma que a qualidade da auditoria é dependente do tamanho da empresa de auditoria. Assim, enfatiza que, quanto maior a empresa de auditoria, maior a qualidade das informações, o que corrobora com a publicação de Mello-e-Souza (2007, p. 84) que diz que as empresas brasileiras com um auditor de alguma *Big Four* “têm melhor qualidade de contabilidade do que aquelas com um auditor local”.

Assim, Firmino, Damascena e Paulo (2010, p. 41) afirmam que “algumas pesquisas no ambiente brasileiro evidenciam que as *Big Four* são menos tolerantes ao gerenciamento de resultados contábeis do que as médias e pequenas, sugerindo assim uma melhor qualidade dos serviços prestados”.

Para Firmino, Damascena e Paulo (2010) a competência da auditoria está diretamente relacionada à independência que os auditores externos possuem. Explicam, que as *Big Four* tem um poder maior de independência que as empresas menores de auditoria, não somente pelo seu grande porte mas também por sentir uma influência menor caso ocorra a perda de um cliente. Desta forma, para as empresas de auditoria menores, a perda de uma cliente pode ser mais representativa nos seus resultados que para uma *Big Four*. De acordo com Moreira et al. (2015, p. 63) “as empresas listadas na Bolsa de Valores são na maioria auditadas por empresas denominadas *Big Four* e nesse contexto o mercado atribui às firmas pretexto de maior qualidade em seus desempenhos quando comparados com as não *Big Four*”.

Assim, dentre as maiores empresas de auditoria mundialmente conhecidas atualmente estão a Deloitte Touche Tohmatsu, Ernst & Young, KPMG e PricewaterhouseCoopers de acordo com Almeida e Almeida (2009), que, como já dito, são consideradas as *Big Four* (Quatro Grandes). Segundo Firmino, Damascena e Paulo (2010, p. 45) “as *Big Four* são responsáveis por 61% do mercado de companhias abertas listadas na BOVESPA (Bolsa de Valores de São Paulo), caracterizando sua influência e concentração no cenário brasileiro”.

A informação mais antiga sobre a nomenclatura das chamadas *Big* foi encontrada em DeAngelo (1981): as maiores firmas de auditoria mundiais eram as chamadas *Big Eight* (Oito Grandes). Porém, não foram encontrados documentos científicos para saber quais eram essas oito empresas.

Durante um longo tempo, cinco grandes empresas (então chamadas de *Big Five*) foram as mais destacadas nesse mercado. Hoje, com a extinção da Arthur Andersen, nos primórdios do século XXI, em decorrência dos colapsos e escândalos financeiros nos balanços das empresas Xerox, Enron, WorldCom, dentre outras (Teck-Heang e Ali, 2008), permanecem quatro grandes: Deloitte Touche Tohmatsu Auditores Independentes, Ernest & Young Auditores Independentes (também conhecida como EY), KPMG Auditores Independentes e PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes (Price ou simplesmente PWC).

Na busca de informações sobre a história das *Big Four* no Brasil, encontramos em Ricardino e Carvalho (2004) informações sobre a instalação da primeira *Big*, quando ainda eram cinco.

A primeira empresa de auditoria Independente a se instalar no Brasil foi a Price Waterhouse & Peat Marwick, em 1915. Esse pioneirismo é contestado pelo departamento de comunicação da Deloitte Touche Tohmatsu que assegura que a empresa instalou seu primeiro escritório no Brasil, na cidade do Rio de Janeiro, em 1911, e o segundo em Recife, em 1917. Anos mais tarde ingressariam no país outras empresas de grande porte como a Arthur Andersen em 1957, a Arthur & Young, antecessora da atual Ernest Young, em 1959, apenas para citar as datas de chegada das chamadas *Big 5* ao Brasil. A denominação genérica reservada às cinco maiores empresas de Auditoria Independente em todo o mundo, até 2002. As *Big 5* eram assim compostas: Andersen, Deloitte Touche Tohmatsu, Ernst & Young, KPMG, Pricewaterhouse & Coopers. (RICARDINO; CARVALHO, 2004, p.24)

Pelos escândalos de fraudes envolvendo a Arthur Andersen, Santos e Grateron (2003), argumentam que as empresas de auditoria, e os auditores de forma geral, têm sofrido fortes críticas da opinião pública nos debates sobre ética.

Com o intuito de obter mais informações sobre cada uma das quatro maiores empresas de auditoria, foi efetuada uma busca de informações em seus endereços eletrônicos, possibilitando o referencial a seguir, na ordem alfabética dos nomes das empresas.

3.3.1. Deloitte Touche Tohmatsu

Esta organização atua em mais de 150 países e possui acima de 200 mil profissionais ao redor do mundo. No Brasil, ela se instalou no Rio de Janeiro em 1911, para auditar as companhias ferroviárias britânicas que atuavam no Brasil. Atualmente, possui cerca de 5.500 profissionais no território nacional.

A busca por jovens profissionais se dá através do Programa Novos Talentos da Deloitte. Um dos grandes diferenciais do programa, que é considerado por eles, é que o jovem não ingressa na organização como *trainee* ou estagiário, mas como um profissional da Deloitte, com todos os benefícios de um cargo efetivo.

Neste programa, o processo seletivo é para estudantes universitários a partir do 2º ano ou já formados há, no máximo, dois anos, e é dividido em quatro etapas, com avaliações individuais e dinâmicas em grupo que simulam a realidade da atuação dos profissionais. Suas etapas são a inscrição no site www.seufuturonadeloitte.com.br e avaliação do currículo, a apresentação institucional e testes presenciais, dinâmicas em grupo e entrevista individual.

Quanto à remuneração, os profissionais da Deloitte recebem benefícios financeiros para investimento contínuo em formação e um plano de carreira com subsídio para faculdade e cursos de idiomas e de pós-graduação, além dos benefícios financeiros tradicionais.

Os benefícios não financeiros para a captação e retenção dos talentos universitários mencionados no site da Deloitte (2015) são: os jovens irão fazer parte de uma organização mundial com mais de 200 mil profissionais, irão aprender continuamente com cursos e treinamentos, terão oportunidade de plano de carreira e a possibilidade de intercâmbio profissional pelo programa de mobilidade, além de trabalhar em uma das organizações mais premiadas do mundo.

3.3.2. Ernst & Young (EY)

Também conhecida por EY, está presente em 150 países. Para atrair talentos a empresa possui processo de seleção que oferece aos jovens um projeto de desenvolvimento de carreira, com oportunidade de vivência em um ambiente, segundo eles, dinâmico e multicultural, proporcionando, assim, um amplo aprendizado e crescimento.

O processo seletivo inicia em janeiro com os mesmos requisitos de escolaridade das outras *Big Four*, ou seja, direcionado a estudantes universitários a partir do 4 semestre ou formados há menos de 2 anos. A seleção consiste em 5 etapas, a saber: a avaliação curricular do candidato, a apresentação da Ernst &

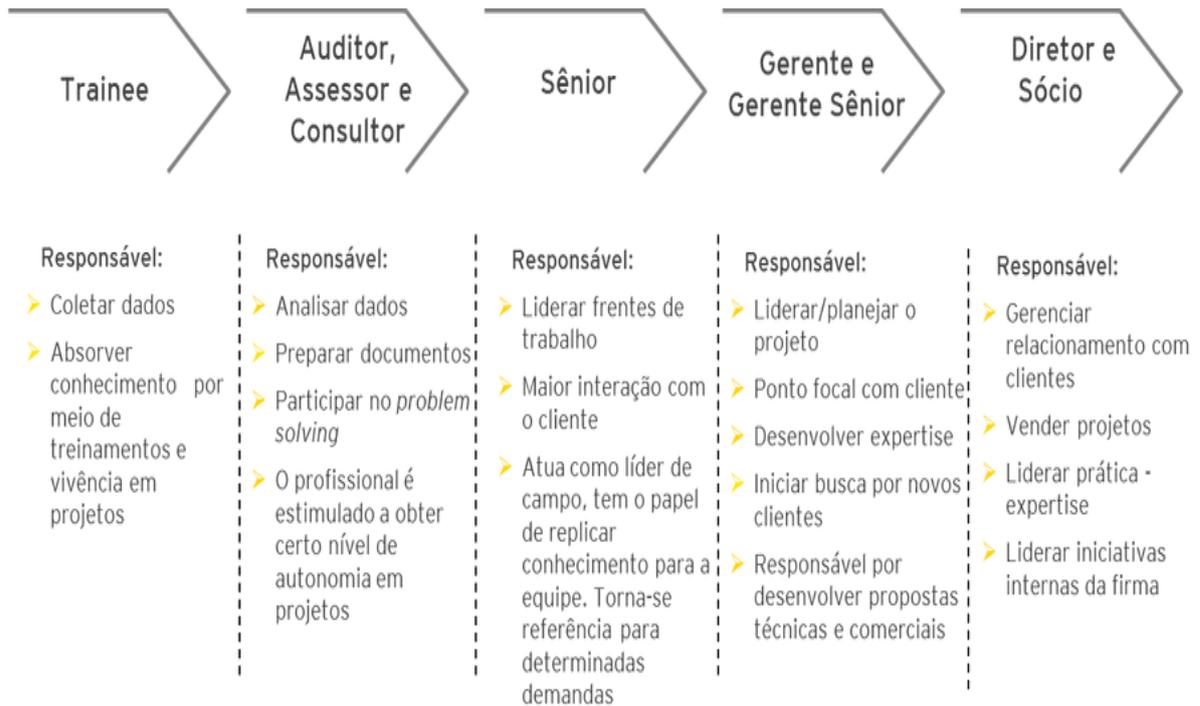
Young juntamente com testes presenciais (de Português, Lógica e Inglês, que são eliminatórios, e Contabilidade Básica, que é classificatório), uma redação e uma dinâmica de grupo para a resolução de um case. Além disso, efetuam entrevistas finais e o processo admissional em si, que pode ocorrer até outubro. Um requisito maior no nível de inglês é estipulado, pois desejam que saibam inglês em um nível intermediário.

Além dos pré-requisitos tradicionais para ingresso nas *Big Four*, a Ernst & Young busca profissionais enfatizando a ética, o comprometimento, a pró-atividade, a boa comunicação escrita e verbal, o raciocínio lógico, a visão de negócios e o potencial para liderança para a proposição de soluções inovadoras. Estas habilidades podem ser avaliadas conforme explicam abaixo:

O plano de desenvolvimento inclui treinamentos comportamentais e técnicos, coaching com profissionais seniores, experiências práticas em projetos de clientes e outros programas de desenvolvimento educacional por meio da EY University, nossa premiada universidade corporativa, além de possibilitar experiências multiculturais por meio da interação com profissionais de diversos países.

No que tange à ascensão profissional, no endereço eletrônico a Ernst & Young (2015) mencionou possuir um plano de carreira estruturado, que permite uma visão de cada uma das etapas da carreira, bem como das competências requeridas. O jovem ingressa como *trainee*, é promovido a auditor, sênior, gerente, diretor e sócio da empresa. A figura a seguir ilustra a trajetória de carreira definida para os auditores ingressantes nesta *Big* após a aprovação no processo de seleção anual e as respectivas responsabilidades referentes a cada cargo e sua progressão.

Figura 1 – Progressão de cargos na Big Four



Fonte: <http://www.traineesey.com.br/>

No que tange a não continuação na carreira na EY, há informações sobre as oportunidades e benefícios futuros que uma experiência nesta empresa mundial proporciona para uma carreira também fora das *Big Four*, mostrando algo da empregabilidade que irão adquirir com a experiência.

Como ex-funcionários da EY, você terá diversas oportunidades de rede com seus colegas. Portanto não importa qual direção você escolher para sua carreira você poderá beneficiar do tempo que passou conosco. Se você decidir explorar outras oportunidades, esperamos que você se torne uma das muitas pessoas que se juntam novamente à empresa, trazendo experiências e perspectivas que enriquecem sua organização (ERNST & YOUNG, 2015).

No caso de a escolha do profissional ser mudar sua trajetória pré-estabelecida pela EY e buscar uma carreira fora da *Big*, a experiência mundial que ela proporciona também é considerada importante, devido à rede de relacionamentos que uma empresa global proporciona.

Você pode passar toda sua carreira conosco ou então buscar novos desafios em outro lugar em algum momento. Independentemente, acreditamos que você irá continuar mantendo contato com seus colegas da EY, uma vez que seu relacionamento irá provar que é inestimável para sua carreira (ERNST & YOUNG, 2015).

Ao considerar a vida profissional após a passagem pela *Big*, está implícita a noção de empregabilidade, conceituada a seguir.

Empregabilidade é dar ou conseguir trabalho e remuneração pelos seus conhecimentos, habilidades e atitudes, intencionalmente desenvolvidos por meio de educação e treinamento sintonizados com as necessidades do mercado de trabalho (OLIVEIRA, 2013, p. 189).

Assim, analisando as informações contidas nos sites destas grandes empresas de auditoria, pode-se perceber que há uma boa empregabilidade no mercado de trabalho para as pessoas que nelas trabalharam.

3.3.3. KPMG

Esta *Big* atua em 155 países, e possui cerca de 155 mil profissionais mundialmente. Ela procura talentos com pensamento global, visão de futuro, habilidade analítica, capacidade de organização, disposição para trabalhar em equipe, pró-atividade e aptidão para lidar com clientes, além dos requisitos habituais das outras *Big*.

Segundo o endereço eletrônico desta *Big*, na KPMG um dos principais atributos do crescimento profissional está na meritocracia que, segundo a empresa, pode estimular o rápido crescimento quando o profissional se compromete e demonstra um bom desempenho.

Uma das atividades que a KPMG coloca à disposição de seus colaboradores para o desenvolvimento profissional é o programa de Global Opportunities (Oportunidades Globais), que permite o intercâmbio de pessoas na KPMG, internacionalmente. As oportunidades internacionais podem ser desde programas de treinamento de curto prazo, como também indicações para trabalhos de longo prazo, ou até mesmo mudanças permanentes, com expatriação de seus colaboradores para países do seu país de origem.

3.3.4. PricewaterhouseCoopers (PWC)

Conhecida como Price, ou simplesmente PWC, está presente em 157 países e, segundo ela, o seu maior diferencial, que pode oferecer ao mercado, na área de

auditoria, é a confiança. Essa confiança que eles mencionam no site certamente é inspirada em seus atuais e futuros clientes através das pessoas que trabalham nesta *Big*. Conhecida pela possibilidade de oferecer aos jovens ingressantes crescimento profissional e status, ela é considerada a Empresa dos Sonhos dos Jovens, em pesquisa realizada pela Cia de Talentos e Nextview People. Nesta pesquisa, a PwC foi a sexta colocada de dez empresas dos sonhos dos jovens brasileiros. O primeiro lugar foi para a Google. O perfil dos entrevistados é jovens entre 17 e 26 anos, sendo 82% deles estudantes. Para eles, o trabalho deve proporcionar estabilidade financeira, realização e prazer, qualidade de vida e reconhecimento. Os motivos citados para escolherem as 10 empresas dos sonhos é o desenvolvimento profissional, a boa imagem no mercado, a possibilidade de inovar, desafios constantes e fazer o que gosta na busca da realização. A pesquisa completa pode ser encontrada em <http://www.ciadetalentos.com.br/esj/brasil.html>

Sobre a gestão e a valorização das pessoas e as oportunidades futuras para os colaboradores, esta pesquisa mencionada traz um chamamento que tem o potencial de despertar o interesse dos jovens estudantes.

Se você quer começar uma carreira de sucesso, na PwC você terá a oportunidade de trabalhar com grandes profissionais, que prezam por construir relacionamentos de longo prazo e ajudam a criar o valor que as pessoas buscam. Essa também é a razão para a PwC valorizar as suas pessoas, criando um plano de carreira que leva em consideração o que cada um planeja para o futuro. Assim, você tem certeza de que está trabalhando em uma empresa que entende o que você quer e que te ajuda a chegar lá (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2015).

Com relação à valorização das pessoas que esta *Big* trouxe, encontrou-se em Agapito, Filho e Siqueira (2015, p. 73) que

As pessoas que constituem uma organização são uma fonte valiosa de vantagem competitiva. Se a empresa souber aproveitar e desenvolver as qualidades e os conhecimentos específicos desses indivíduos, ela obterá eficácia nos produtos e serviços, e, conseqüentemente, um diferencial competitivo em relação aos concorrentes.

Assim, para o ingresso de novos colaboradores, no site desta *Big* encontrou-se que há o Programa Nova Geração PwC para a realização do processo seletivo. Os requisitos básicos para a seleção são: ser estudante universitário a partir do 2º ano ou já estar formado há, no máximo, dois anos. Esse processo seletivo é composto por 8 etapas, a saber: inscrições, testes on-line (mas não especifica qual

tipo de teste), vídeo *chat*, dinâmicas de grupo, redação, teste de inglês, entrevistas finais e admissão.

Após a coleta das informações das *Big Four*, escrita acima, foi elaborado um perfil com o intuito de comparar as quatro *Bigs*.

3.3.5. Perfil comparativo das Big Four

Foi elaborado um quadro-resumo com o intuito de fazer um levantamento atualizado das principais informações extraídas dos sites das *Big Four* sobre: atuação mundial; o número de trabalhadores; o que entendem como sendo seu diferencial em relação às outras *Big*; de que forma são selecionadas as pessoas; que cargo os jovens entrantes ocupam no momento da inserção nestas multinacionais; quais os requisitos básicos para a seleção dos candidatos; se tem a possibilidade de crescimento, desenvolvimento, intercâmbio e expatriação; quais os benefícios que estes ingressantes terão, sejam eles financeiros ou não financeiros; e ainda quais benefícios os ex-colaboradores deste tipo de empresa terão, na possibilidade de uma mudança de empresa e, conseqüentemente, de trajetória profissional.

Quadro 2 - Comparativo do processo seletivo nas Big Four

<i>Big:</i>	PWC	EY	Deloitte	KPMG
Número de países que atuam:	157	150	150	155
Número de trabalhadores:	Não informado	Não informado	200.000	155.000
Diferencial da <i>Big</i> :	Confiança	-	Credibilidade	-
Seleção:	8 etapas	5 etapas	4 etapas	Não informado
Programa de seleção:	Programa Nova Geração PWC	-	Programa Novos Talentos	-
Ingresso:	<i>Trainee</i>	<i>Trainee</i>	ingressa como profissional	<i>Trainee</i>
Requisitos para seleção dos jovens entrantes:	A partir do 2º ano da faculdade ou formado (até 2 anos) inglês básico	A partir do 2º ano ou formado (até 2 anos) inglês nível intermediário	A partir do 2º ano da faculdade ou formado (até 2 anos)	A partir do 2º ano da faculdade ou formado (até 2 anos) e inglês desejável
Utilização de provas na seleção:	Não informado	Português, lógica e inglês (eliminatórias) e contabilidade básica (classificatória)	Não informado	Não informado

Fonte: elaborado pela autora

Analisando as informações de forma conjunta, todas as quatro maiores atuam em cerca de 150 países e somente duas informaram publicamente em seus sites a quantidade de funcionários. No quesito credibilidade, confiança e ética, todas as empresas mencionaram que isso são fatores chave de sucesso, e algumas delas ainda definiu como sendo o seu diferencial competitivo.

Levando-se em consideração a gestão das pessoas, no quesito seleção de pessoal, todas têm como público alvo estudantes universitários a partir do segundo ano ou profissionais formados há, no máximo, 2 anos, portanto bastante jovens. Somente uma *Big* utiliza-se de provas para a eliminação ou classificação dos candidatos às vagas anuais.

Com relação ao processo seletivo para auditor nas empresas globais de auditoria, encontra-se na literatura de Meneses (2008, p.78) que

Ao anunciar um programa de recrutamento anual, as empresas *Big Four* recebem centenas de currículos que passam por uma triagem a fim de focar esforços de seleção apenas naqueles que preenchem satisfatoriamente os requisitos básicos necessários para o cargo.

De acordo a autora mencionada imediatamente acima, ao participar do processo seletivo para auditor em alguma empresa mundial de auditoria,

A pergunta mais importante realizada ao candidato é se este possui disponibilidade para viajar. Esta pergunta não engloba apenas os deslocamentos em si, mas também a condição do candidato em estar 'disponível'. No momento de sua contratação, o candidato, agora auditor/consultor, adentra em um mundo novo, desconhecido e com um grande desafio pela frente. A partir de então, o auditor/consultor torna-se responsável pelo seu aprendizado, desenvolvimento e crescimento; entretanto, perde o poder de decisão sobre o seu tempo, sua rotina e sua liberdade de ir e vir. Um sócio, diretor ou gerente será responsável pelo seu amanhã, sobre o seu destino, sobre as suas tarefas e sobre as suas conquistas. (MENESES, 2008, p.77)

No que tange ao desenvolvimento das pessoas, somente uma das *Big Four* informa possuir uma universidade corporativa em seu endereço eletrônico.

Na análise conjunta das quatro auditorias, quando se fala de internacionalização, tais como intercâmbio e expatriação, apenas metade delas divulgou essa disponibilidade, mas é possível que todas elas consigam fazer com que seus colaboradores tenham experiências de trabalho em outros países.

Em 2015 foi encontrado no endereço eletrônico destas grandes empresas que o nível de inglês desejado era de básico a intermediário. De acordo com Closs e Rocha-de-Oliveira (2015, p. 534), o conhecimento de idiomas, a capacidade de comunicação num mercado global aparece como um elemento de destaque para as novas configurações de trajetória e carreira, pois “a emergência de requisitos ligados a uma formação global pode vir a se constituir uma barreira para aqueles que não têm recursos suficientes para realizar investimentos voltados para desenvolvê-la”. Já na literatura de Meneses (2008, p.78) nota-se que, alguns anos atrás, esta exigência, especificamente nas *Big Four*, era bem maior, ensejando que somente estudantes da elite brasileira tinham acesso ao ingresso em alguma *Big*, como descrito abaixo:

O conteúdo do site também informa ser indispensável o domínio fluente da língua inglesa, além de conhecimentos de informática. Com base nestes requisitos, podemos perceber que poucos são aqueles que podem se candidatar. Não é qualquer estudante de graduação que possui ‘domínio fluente’ da língua inglesa, pois, por mais profissionais que sejam os cursos de línguas da atualidade, dificilmente o estudante torna-se fluente sem uma convivência mais prolongada com a língua estudada. Portanto, a grande parte dos selecionados são pessoas que tiveram experiência de morar fora do país durante um período de tempo suficiente para aprofundar seus conhecimentos. Sabe-se, também, que este tipo de viagem não é barata, o que direciona a seleção àqueles candidatos com uma situação financeira privilegiada. Ou seja, as consultorias *Big Four* recrutam seus candidatos na classe média alta brasileira, em meio à elite do país.

De acordo com as informações atualizadas dos endereços eletrônicos das *Big Four* e da literatura, pode-se concluir que, com o passar dos anos, pode ter havido uma popularização do ingresso nestas empresas, pelo fato de ter, aparentemente, diminuindo a exigência do nível de inglês dos candidatos de fluente para intermediário ou básico.

Quando se refere aos planos de carreira, todas referem que tem seus planos bem estruturados, em escala hierárquica, de *trainee* a sócio.

Quando se refere à remuneração e aos benefícios que os colaboradores das *Big Four* possuem, nota-se que ambas argumentam sobre os benefícios não financeiros aos ingressantes como forma de atração de novos talentos, mas somente uma delas informa eletronicamente quais os benefícios financeiros. Isso pode refletir o interesse maior das pessoas pelo status de ser colaborador de uma das grandes, do que a parte financeira. Meneses (2008, p.78) traz a questão do

status de quem trabalha em uma multinacional como uma das *Big Four*. “às vezes nem é o salário o fator mais importante, mas a perspectiva de crescimento e o peso no currículo, exaustiva e estrategicamente propagado pela mídia especializada”.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo é de caráter exploratório-descritivo, com abordagem qualitativa. De acordo com Godoy (1995, p. 21), o estudo qualitativo é

Um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada. Para tanto, o pesquisador vai a campo buscando “captar” o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. Vários tipos de dados são coletados e analisados para que se entenda a dinâmica do fenômeno.

Godoy (1995, p. 21) também diz que essa abordagem “não se apresenta como uma proposta rigidamente estruturada, ela permite que a imaginação e a criatividade levem os investigadores a propor trabalhos que explorem novos enfoques”.

4.1. COLETA DOS DADOS: ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

Para a coleta de dados desse estudo foram utilizadas entrevistas conduzidas com bases em um roteiro pré-estabelecido, que foi construído tendo em vista os objetivos gerais e específicos da pesquisa, envolvendo questões relativas ao antes, durante e depois da experiência como auditor (ou consultor) em uma das quatro maiores empresas mundiais de auditoria. Segundo Godoi e Mattos (2010), tal entrevista é caracterizada pela preparação desse roteiro e por dar ao entrevistador flexibilidade para ordenar e formular as perguntas durante a entrevista.

Segundo Gaskell (2002, p. 65), as entrevistas, em um estudo qualitativo, tem como objetivo entender as crenças, os valores e as atitudes dos entrevistados. Elas são a fonte dos “dados básicos para o desenvolvimento e compreensão das relações entre os atores sociais e sua situação”.

A abordagem utilizada para a localização dos entrevistados foi a bola de neve, no qual o pesquisador perguntou aos respondentes se tinham indicações de pessoas que teriam enquadramento no perfil estipulado para a pesquisa e poderiam ser entrevistados.

O que pode funcionar com o efeito de bola de neve reside antes e depois da técnica. A indicação de amigos, parentes, contatos pessoais pode funcionar como uma facilitação de abertura ao pesquisador ao espaço onde se encontram os sujeitos, o que, logicamente, não o livra da necessidade de

preparação das condições de entrada no cenário social e aproximação dos participantes. Após a concretização das condições de aplicação da entrevista, instaurada a técnica de seleção de entrevistados e iniciadas as conversações, volta possivelmente a ter efeito o processo de bola de neve, uma vez que a relação de intersubjetividades presente nas entrevistas iniciais pode produzir a motivação e o interesse pelo processo por parte de sujeitos vinculados ao grupo social dos entrevistados, dentro dos limites geográficos da investigação (GODOI; MATTOS, 2010, p. 310).

A quantidade de entrevistados foi definida a posteriori, por saturação. De acordo com Godoi e Mattos (2010, p. 308) “na realidade da visão qualitativa o investigador está impedido de determinar previamente o número de entrevistas necessárias à sua investigação” sendo, para tanto, usado o princípio de saturação ou de redundância.

Saturação significa que, à medida que vá vivenciando casos similares, o investigador adquire confiança empírica de que não mais se encontram dados adicionais que possam contribuir para o desenvolvimento de propriedades da categoria. Quando uma categoria está saturada, o pesquisador sai de seu caminho para buscar grupos que revelem a diversidade dos dados tanto como seja possível, a fim de assegurar-se de que a saturação se embasa no conjunto mais amplo dos dados sobre a categoria (GODOI; MATTOS, 2010, p. 309).

As entrevistas foram agendadas previamente e feitas em locais escolhidos pelos participantes. Assim, a realização das entrevistas e das gravações foi no período de outubro de 2015 a janeiro de 2016 e as transcrições até fevereiro de 2016, cujo público alvo foram 14 contadores com experiência em *Big Four*. Os locais da realização das gravações foram definidos de forma que fossem favoráveis às entrevistas: no local de trabalho das pessoas, nas suas residências, em universidades com uma maior proximidade para entrevistador e entrevistado, em um restaurante e também por Skype, quando a localidade era muito distante ou o tempo disponível do entrevistado não permitia deslocamento.

Além dos 14 entrevistados, foram realizadas 3 entrevistas-piloto (no período anterior à defesa do projeto de dissertação), que serviram para ajudar a delinear, além do público alvo, as questões de pesquisa e também elaborar um roteiro de entrevista mais focado na literatura não somente nacional, mas também internacional, para a dissertação final. Contemplaram-se questões sobre carreira, idealização profissional, auditoria, perfil dos contadores e auditores e sobre as grandes empresas de auditoria, conhecidas como *Big Four*.

Todas as entrevistas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados (que foram informados da confidencialidade sobre sua identidade), e posteriormente transcritas. As gravações duraram cerca de 12 horas, desconsiderando o tempo de agendamento, reagendamento, tempo de deslocamento e de prospecção, e a conciliação entre a disponibilidade de horários entre a pesquisadora e os pesquisados. Desta forma, cada entrevista durou em média 55 minutos (a mais longa durou 1 hora e 18 minutos e, a mais curta, 35 minutos).

Para assegurar o anonimato dos participantes da pesquisa eles foram denominados aqui, para fins acadêmicos, de entrevistados 1 a 14 (E1 a E14); os participantes das entrevistas-piloto foram chamados de entrevistado piloto.

Inicialmente, durante a elaboração do projeto de dissertação, definiu-se que o público alvo desta pesquisa fossem contadores que tivessem experiência em auditoria nas *Big Four*. No entanto, durante as entrevistas e, de acordo com as indicações dos entrevistados, foi ampliado para os contadores com experiência em consultoria nas *Big Four*, pois também trariam contribuições relevantes para este estudo, visto que o foco da pesquisa é a trajetória profissional dos contadores com experiência em *Big* e não a auditoria em si. Assim, foram entrevistadas 10 pessoas com experiência na função de auditoria e 4 pessoas com experiência em consultoria tributária. A única diferença entre elas, identificada por seus relatos em relação à trajetória profissional e crescimento de carreira dentro da *Big Four*, é que os consultores recebem bastante treinamento, mas os auditores são os que mais recebem treinamentos neste tipo de empresa. Além disso, chama-se a atenção para o último entrevistado, que trabalhou em uma das *Big Four* e também tinha experiência na antiga *Big Five*, a empresa Arthur Andersen. Este entrevistado chegou às prévias da sociedade na *Big Five* e posteriormente foi sócio em uma das *Big Four*. Atualmente é sócio em uma consultoria tributária de menor porte.

4.2. ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES: ANÁLISE DE CONTEÚDO

Para analisar os dados da pesquisa foi utilizada a análise de conteúdo. De acordo com Medeiros (2004, p. 105) “análise é o fundamento para a elaboração de

reflexões que mostrem a organização dos elementos identificados no texto e seu aproveitamento reflexivo e argumentativo”.

De acordo com Bardin (1991), análise de conteúdo é um método misto quantitativo/qualitativo, compreensivo e interpretativo. Ela é considerada uma técnica de pesquisa que se destina a descrever sistemática, objetiva e quantitativamente o conteúdo pesquisado. Além disso, Gaskell (2002) diz que serve para a análise dos textos de forma aberta em relação à construção das categoriais geradas. Desta forma, foram geradas categorias iniciais, intermediárias e finais para esta pesquisa, sendo 20 iniciais, 7 intermediárias e 3 finais, que serão apresentadas na sessão seguinte.

4.3. DA PESQUISA DE CAMPO: PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Foram entrevistadas pessoas com experiência profissional de no mínimo uma década e que tiveram experiência de pelo menos 2 anos em uma das quatro maiores empresas mundiais de auditoria. Apenas uma entrevistada teve experiência de quase dois anos, portanto pouco abaixo do tempo mínimo pré-estabelecido. Assim, por suas contribuições serem relevantes para esta pesquisa essa entrevistada foi considerada na investigação.

Dos 14 entrevistados, 12 deles possuem idade até 36 anos, sendo 6 mulheres e 8 homens. Seus tempos de trabalho nas *Big Four* variaram de quase 2 a 26 anos e os cargos máximos atingidos por eles nessas empresas foi de assistente a sócio. Em relação à localidade dos entrevistados quando da inserção na *Big*, doze ingressaram em Porto Alegre, um em Curitiba e um no Rio de Janeiro. Em relação à localização geográfica atual deles, dez residem no Rio Grande do Sul, em Porto Alegre, dois em São Paulo, na capital, um em Indaiatuba, interior de São Paulo, e um em Florianópolis, Santa Catarina. Dos cinco que permanecem trabalhando em alguma das *Big Four*, dois estão trabalhando em São Paulo e três em Porto Alegre. Assim, foram entrevistadas pelo menos duas pessoas de cada *Big Four* e uma pessoa da extinta *Big Five*. A tabela abaixo sintetiza, de forma bastante sucinta, o perfil dos entrevistados:

Quadro 3 – Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Gênero	Idade atual	Escolaridade	Idade de Ingresso	Tempo de Big (em anos)	Cargo máximo na Big Four	Permanece na Big?	Localidade Atual	Experiência docente
E1	F	36	C+D+E+M	30	2	Gerente	Não	Porto Alegre RS	Sim
E2	M	34	C	21	12	Gerente	Sim	São Paulo SP	Sim
E3	F	33	C+E	23	12	Gerente	Não	Florianópolis SC	Sim
E4	F	32	C+M	22	2	Sênior	Não	Porto Alegre RS	Sim
E5	F	31	A+C+E	24	6	Top Sênior	Não	Porto Alegre RS	Não
E6	F	33	C+E	23	3	Sênior	Não	Indaiatuba SP	Não
E7	M	35	C+E	27	3	Sênior	Não	Porto Alegre RS	Não
E8	M	34	C	21	2	Assistente	Não	Porto Alegre RS	Sim
E9	M	32	C	21	11	Diretor	Sim	São Paulo SP	Sim
E10	M	35	C	23	11	Gerente	Sim	Porto Alegre RS	Sim
E11	M	33	C+E	21	11	Gerente	Não	Porto Alegre RS	Sim
E12	F	31	C+E	22	9	Gerente	Sim	Porto Alegre RS	Sim
E13	M	41	C	22	19	Sócio	Sim	Porto Alegre RS	Sim
E14	M	54	C+D+E	26	26	Sócio	Não	Porto Alegre RS	Sim

Fonte: Elaborado pela autora

A: Administração
 C: Contábeis
 D: Direito
 E: especialização (pós-graduação)
 M: Mestrado

Em relação à escolaridade dos entrevistados, todos possuem graduação de nível superior em Ciências Contábeis. Do total dos entrevistados, três cursaram Direito, como segunda graduação, e uma cursou Administração, como primeira graduação, iniciando seus estudos em Ciências Contábeis após o ingresso na *Big*, por exigência desta e também por sua afinidade com o curso.

Dos catorze entrevistados, oito cursaram pós-graduação em nível de especialização e duas cursaram mestrado em Ciências Contábeis, sendo que um

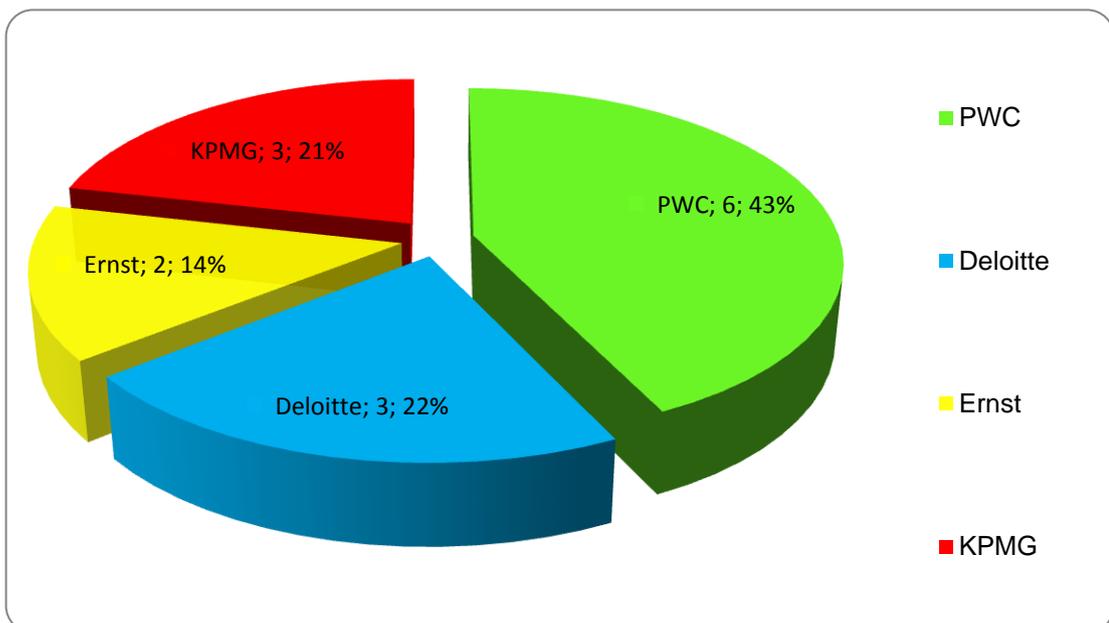
destes é mestre e também especialista. Um está cursando, e outro apresentou interesse em cursar MBA em seus planejamentos futuros. Onze dos catorze entrevistados referiram interesse pelo ensino, seja ministrando treinamentos, ou tendo experiência docente em cursos de graduação e de pós-graduação.

Em relação às idades de ingresso na *Big Four*, a maioria dos entrevistados entrou até os 23 anos. Exceções a essa constatação foi o ingresso, aos 30 anos, como gerente, da entrevistada 1 e do entrevistado 14, que ingressou como semi sócio numa *Big*, aos 38 anos, devido à experiência anterior na *Big Five* desde 1988.

4.3.1. Das distribuições por *Big Four*

Em relação à *Big* onde trabalham ou trabalharam, seis pessoas estiveram ou estão na Price, três estiveram ou estão da Deloitte, três estiveram ou estão na KPMG e dois estiveram na Ernst & Young. Um dos entrevistados além de ter sido sócio por mais de 15 anos em uma das *Big*, teve experiência de 11 anos na Arthur Andersen, a quinta maior empresa mundial de auditoria, extinta no início da década passada. Para uma melhor visualização, o gráfico a seguir ilustra a quantidade de pessoas em suas respectivas *Big Four*.

Figura 2 – Entrevistados por *Big Four*



Fonte: elaborado pela autora

4.3.2. Da Saída ou Permanência

Em relação à saída ou permanência destas pessoas nestas empresas, nove entrevistados saíram e cinco permanecem trabalhando em uma das *Big Four*. Dentre os nove que saíram, quatro são homens e cinco são mulheres, com idades entre 31 e 54 anos, cujos cargos máximos na *Big* foram de assistente a sócio.

Cinco entrevistados continuam trabalhando em alguma das *Big Four*. Em relação a estes, apenas uma é mulher e quatro são homens, com idades entre 31 e 41 anos e seus respectivos cargos são: três são gerentes, um é diretor e um é sócio. A mulher está no cargo de gerente de auditoria, em fase de decisão se permanece na *Big*, na busca pela sociedade na empresa, ou sai e procura uma recolocação no mercado. O diretor trabalhou sempre na área de auditoria externa; o sócio iniciou como auditor e migrou para a consultoria tributária.

5. RESULTADOS DA PESQUISA

Este estudo investigou as trajetórias profissionais de catorze contadores que tiveram experiência como auditor ou consultor em uma das *Big Four*. Assim, após analisar o conteúdo das entrevistas foram organizadas categorias iniciais, intermediárias e finais, apresentadas a seguir:

Quadro 4 – Categorias iniciais, intermediárias e finais

Categorias iniciais	Categorias intermediárias	Categorias finais
As preferências pessoais e idealizações sobre o futuro profissional	A carreira se configurando desde cedo	Expectativas e idealizações no início da carreira
A influência da família e das pessoas de referência		
O interesse pela <i>Big Four</i> : as possibilidades que fascinam	A <i>Big</i> como um sonho possível de carreira	
A busca por “fazer carreira” em uma <i>Big</i>		
Ambiente de trabalho e relações interpessoais	O ambiente de trabalho	A experiência vivenciada
As consequências: relações pessoais e a saúde no trabalho		
A importância do inglês na carreira	A gestão de pessoas na <i>Big</i> impactando o dia a dia	
Perfil da não rotina		
Remuneração		
Treinamento e desenvolvimento		
Progressão na carreira dentro da <i>Big Four</i>		
A busca pela qualidade de vida	Avaliando e repensando a carreira na <i>Big</i>	
As mudanças de perspectivas ao longo do tempo		
Dilema das auditoras: a vida pessoal		
A decisão de permanecer na <i>Big Four</i>		
Adaptações	Os novos rumos pessoais se configurando	Mudanças de vida e decisões de carreira
O interesse pela docência: uma característica em comum		
As fortes influências da <i>Big</i> para a vida pessoal e profissional das pessoas	Reflexos da experiência para a vida pessoal e profissional	
Influência e impacto da marca <i>Big</i> para as novas trajetórias profissionais		
Planejamento da trajetória profissional e pessoal para o futuro		

Fonte: elaborado pela autora

Cabe salientar aqui que a elaboração destas categorias se deu através da análise conjunta das entrevistas já transcritas. Após a transcrição de 12 horas de gravações, que resultaram em 221 páginas escritas, estas foram a base para a análise dos textos contendo os relatos das catorze pessoas entrevistadas. Analisando esses relatos de forma individual e coletiva, foram agrupadas as informações que se repetiam, e também as que se diferenciavam, para a construção de categorias de análise.

A partir desta categorização, foram abertas as categorias iniciais para uma análise mais aprofundada e organizada dos dados deste estudo. Após esta categorização, subdivisões foram feitas nas categorias classificadas como intermediárias. Baseando-se nos objetivos específicos de pesquisa, constituíram-se as categorias finais de análise que foram base para as conclusões globais da pesquisa.

Não foram utilizados softwares para o agrupamento, organização e análise dos dados. Foram utilizadas somente planilhas da Microsoft Excel para a organização e formatação das informações coletadas.

A partir de agora, serão apresentadas as categorias intermediárias e iniciais, definidas a partir da análise dos dados previamente ordenados. Depois delas, serão apresentadas as categorias finais de análise deste estudo.

5.1. A CARREIRA SE CONFIGURANDO DESDE CEDO

Essa categoria intermediária foi formada a partir das categorias “As preferências pessoais e idealizações sobre o futuro profissional” e “A influência da família e das pessoas de referência”. Ela diz respeito ao início das trajetórias profissionais, quando as pessoas estão conhecendo possibilidades para o futuro profissional e pessoal, escolhendo sua profissão, testando seus gostos e preferências na busca de uma oportunidade de trabalho que esteja de acordo com seus objetivos de vida e profissional. Há, portanto, fortes influências do meio social e, principalmente, da família nesse processo de escolha, seja pela profissão ou por uma empresa onde trabalhar.

5.1.1. As preferências pessoais e idealizações sobre o futuro profissional

A trajetória profissional dos entrevistados, antes mesmo dela iniciar, é rodeada por preferências pessoais e idealizações sobre o futuro profissional. Vasconcelos et. al. (2010) argumenta que os indivíduos fazem escolhas baseadas em seus talentos, suas habilidades e suas competências, levando em consideração suas necessidades, e tendo em vista seus valores pessoais. Ampliando essa ideia, Dutra (2007) diz que a escolha da carreira leva em consideração a compatibilidade (que são os interesses da pessoa, a identidade, a personalidade e a experiência social) e também o processo de escolha, que se dá pelas pressões sofridas pelo indivíduo em função da idade e dos estágios da vida. Influenciam nessas escolhas também as condições socioeconômicas, o gênero, as determinantes psicológicas, sociais e ambientais.

Assim, os entrevistados relataram seus gostos, preferências e alguns até suas idealizações na infância e adolescência: como se viam quando ingressassem no mercado de trabalho ou mesmo qual profissão eles seguiriam. De modo geral, revelaram preferências por números, por trabalhos mais ligados ao raciocínio lógico e às análises quantitativas de informações. “Que tivesse bastante a ver com número né, sempre gostei, sempre estudei muito matemática. Então onde eu queria tá, era o que eu queria tá fazendo”, disse o entrevistado 2 sobre essa questão.

A maioria dos entrevistados, de alguma forma, buscava em cada movimento de sua trajetória, encontrar aquilo que idealizava nos primórdios. Embora muitos não soubessem exatamente que profissão seguiriam, acabaram “se encontrando” na Contabilidade.

Corroborando, DeLuca, Rocha-de-Oliveira e Chiesa (2014, p. 10) defenderam que o indivíduo é capaz de constituir uma carreira somente com as possibilidades que consegue visualizar em sua trajetória, de acordo com o que, objetivamente, vivencia e o que interpreta, a sua parte subjetiva.

Desta forma, outros ainda trouxeram o gosto pela docência: “Talvez eu queria, quisesse ser professora: eu gostava muito de matemática no meu segundo grau e cheguei inclusive a pensar, cogitar ser professora de matemática” disse a E3. Esse interesse tornou-se uma busca para alguns dos entrevistados: muitos deles

ministraram ou ministraram treinamentos, seja na *Big* ou fora dela. A entrevistada 4 persistiu nesse objetivo, hoje sendo professora universitária: “Eu desde pequeninha sempre botava as minhas bonecas tudo enfileiradas ali pra dar aula pra elas. Então eu sempre quis ser professora. E aí eu pensei: vou fazer mestrado. E aí eu fui buscar o mestrado pra docência”.

Assim, encontrou-se em Hall (1996, p. 8) que a carreira do século XXI é reinventada pelo indivíduo continuamente, mostrando um papel ativo do indivíduo na construção da sua carreira e também na mudança da sua trajetória profissional.

Outro aspecto trazido na pesquisa foi o desejo de ser executivo, como ilustra o depoimento a seguir:

Antes de entrar na faculdade eu queria ser executivo. Queria usar terno e gravata. E uma pastinha. [...] aliado com a facilidade na época que eu tinha por exatas, matemática e tal. E aí avaliando, dentre as faculdades de exatas e relacionadas com carreiras executivas, eu avalei Administração e Contabilidade e acabei optando por contabilidade que eu achei que era uma formação mais ampla que depois te permitia depois direcionar. Mais ampla não, era menos ampla na verdade, mas só que ela te abria um leque maior de possibilidade depois de formado (E11).

Assim, de acordo com o relato referido anteriormente, encontrou-se na literatura de Bendassolli (2009b, p.388) que carreira pode ter uma gama de significados e, um deles, é que carreira pode ser um roteiro que a pessoa utiliza para a realização dos seus desejos, que são pessoais. Cabe aqui lembrar o que disse Vieira e Alcadipani (2011): no imaginário, principalmente dos jovens, o executivo de grandes empresas - como é, nesse caso, o das *Big Four* - é visto pela sociedade como alguém poderoso e possuidor de todos os símbolos de status e prestígio social.

5.1.2. A influência da família e das pessoas de referência

De acordo com Dutra (2007) o processo da escolha de uma carreira se dá, além das preferências pessoais dos indivíduos, pelas pressões sofridas pelo sujeito em função da idade e dos estágios de vida. Influenciam também na escolha as condições socioeconômicas, raça, sexo, determinantes psicológicas, sociais e ambientais. Dentre as influências socioeconômicas e sociais se percebe forte

impacto da família, como se viu nas análises do conteúdo dos relatos dos entrevistados a seguir.

A influência familiar revela-se forte, sendo experimentada em algum momento da vida destas pessoas. O entrevistado 8 falou que “eu tinha três tios meus que eram agentes fiscais do Rio Grande do Sul, e eu sempre idealizei fazer concurso público. Mas daí no decorrer da faculdade eu mudei um pouco os planos”. Esse entrevistado passou por empresas privadas, mas voltou à ideia inicial: hoje é analista contador do Estado e busca ser agente fiscal do Estado, como os tios.

Com o exemplo do E8, pode-se inferir que a influência da família pode ser bastante significativa, tanto para a escolha da profissão, quanto para a realização das trajetórias e também para as mudanças de trajetória profissional, direcionando o indivíduo com base em modelos.

Nesse aspecto, a entrevistada 4 comentou que seu pai é contador e ela o tinha como modelo: por isso desistiu do curso de Educação Física para fazer Contabilidade, conforme relato a seguir:

Resolvi fazer Contábeis, meu pai é contador e eu não tinha ideia assim do que que era. O que eu sabia era que meu pai conseguiu é, conquistar uma certa estabilidade financeira e criar bem eu e a minha irmã, assim né, dentro do possível. E aí foi isso que eu idealizei pra mim: eu queria estabilidade financeira e era isso que eu pensei quando entrei na Contábeis, só.

Em sua entrevista, E4 contou também que seu pai foi uma influência significativa, tanto para a escolha pelo curso superior, quanto para a mudança de direcionamento de carreira, pois ele era seu maior incentivador para que saísse da *Big* e procurasse uma nova trajetória profissional. Assim também foi para o entrevistado 7: “eu tinha uma certa facilidade com números, e tal. Eu acho que inclusive até por sugestão do meu pai assim, eu acabei ingressando nessa área assim, mas não era uma coisa assim ‘Ah, eu quero ser contador’, sabe?”.

Outro aspecto da influência familiar foi trazido pela entrevistada 3, que relatou que tem uma tia que levou 10 anos para se formar contadora (quando o tempo normal seria de 4 a 5 anos) e hoje, já para o final da carreira, essa parente ainda é analista contábil, cargo que a entrevistada considera sem muito status e o que não queria, desde cedo, para si. Assim, ingressou na *Big* para buscar algo a mais que o exemplo que tinha na família.

Na visão de alguns dos contadores entrevistados, se via, na faculdade, colegas, ou mesmo professores com experiência em *Big Four* e, assim, tomaram conhecimento das atividades profissionais envolvendo o ingressar na *Big*, bem como o status de lá trabalhar. Isso fez com que se interessassem por estar neste tipo de empresa. E3 contou: “pelo o que elas contavam (duas amigas que ingressaram antes dela), pelo o que a gente vê durante a faculdade, eu pensava comigo que a auditoria é o, digamos assim, é o lado mais glamouroso da nossa profissão”. E relembrou suavivência durante o curso na faculdade: “tu vê os colegas chegando, todos engravatadinhos, todos arrumadinhos, aí tu pensa: ah, eu quero ser isso”. O que corrobora com o depoimento da entrevistada 4, que disse que “na faculdade quando a gente, quando os auditores chegavam com sua mochilinha, o note nas costas, era status”.

Assim, encontrou-se na literatura de Almeida e Pinho (2008) que entram nas escolhas profissionais não apenas os interesses e aptidões das pessoas, mas também a maneira como a pessoa vê o mundo, como ela se vê e as influências externas que sofre do meio social e, principalmente, as influências da família. Também relacionamos aqui Closs e Rocha-de-Oliveira (2015, p. 540) quando defendem que as lições recebidas dos pais, os valores que a família inseriu na vida do indivíduo, ou a cultura local, são fatores significativos para o direcionamento das escolhas que as pessoas fazem em sua carreira.

5.2. A *BIG* COMO UM SONHO POSSÍVEL DE CARREIRA

Essa categoria intermediária foi formada a partir das categorias “O interesse pela *Big Four*: as possibilidades que fascina” e “A busca por “fazer carreira” em uma *Big*”. Ela contempla aspectos que dizem respeito ao fascínio que as *Big* provocaram nos então alunos de Contabilidade, especialmente envolvendo o desejo de “fazer carreira”, de crescer em uma importante empresa na busca dos seus objetivos profissionais e de vida.

5.2.1. O interesse pela *Big Four*: as possibilidades que fascinam

Quanto ao fascínio que essas grandes empresas de auditoria podem gerar, a entrevistada 1 deu seu depoimento com a experiência que teve quando uma das *Big Four* foi à universidade onde ela estudava para apresentar a empresa aos futuros *trainees*: “A gente recebeu, na faculdade ainda, uma visita das *Big Four* né, falando como era a carreira de auditoria, da quantidade de treinamento que eles iam nos fornecer, que a gente ia viver a Contabilidade muito, um pouco em cada empresa, então aquilo assim fez brilhar meus olhos. Era aquilo que eu queria pra mim”.

Essa entrevistada contou que durante a faculdade, quando tinha menos de 20 anos, ela assistiu a essa palestra de uma *Big Fou* e se encantou:

Quando eu recebi essa palestra sobre auditoria, nossa, era tudo o que eu queria porque eu queria ser uma grande executiva, né, eu queria saber muito, eu queria ter, ser uma referência na minha profissão, eu tinha muitas ambições profissionais assim. Queria muito ser sócia de uma. (E1).

Assim, encontrou-se na literatura de Chanlat (1995), Baruch (2003) e Kiliminik e Sant’anna (2008) que essa mobilidade ascendente mencionada, na qual se almeja chegar no topo, é característica das carreiras tradicionais, ainda existente nos dias de hoje. A busca pela construção de uma carreira fez com que muitos dos entrevistados fossem buscar a oportunidade visualizada em uma das *Big Four*: “O que eu enxerguei era que eu tinha uma perspectiva de carreira na *Big Four* que em lugar nenhum eu teria” (E14).

Eu queria entrar como *trainee* numa empresa grande pra ter uma carreira. Queria buscar carreira. Porque em qualquer outro, todos meus outros empregos, que eu fui pedindo demissão, porque eu chegava num limite que não tinha mais pra onde ir. Queria aprender e continuar aprendendo, então eu queria carreira. E eu comecei a ver que carreira mesmo, pra quem é recém-formado, tinha que ser no processo de *trainee* (E5).

E4 mencionou que ela “gostava também a questão do status que o auditor tem no mercado de trabalho. Então nós chegávamos nas empresas e todo mundo parava: ah, os auditores chegaram, os auditores estão passando e tal”. Assim, ela encontra uma possível razão para este status do auditor:

O trabalho em si me motiva bastante, me motivava bastante, de estar ali, o próprio trabalho operacional do auditor né, a responsabilidade que ele tem perante a sociedade, de avaliar aqueles números e ser os olhos da, os olhos do mercado sobre aqueles números né, sobre os números das demonstrações financeiras. Isso aí dá uma grande responsabilidade e uma importância muito grande pro auditor, então acredito que seja por isso que

aí tem esse status, né, porque ele tem essa responsabilidade de opinar sobre aqueles números e o mercado vai se conduzir conforme a opinião dele (E4).

Os entrevistados E4, E5, E10, E11 e E12 referiram uma dedicação exclusiva de suas vidas para a construção da carreira no início das suas trajetórias profissionais, tendo a experiência na *Big* como fundamental. Assim, a entrevistada 5 conta a experiência do seu primeiro contato com as *Big Four*, enfatizando sempre que aquele era o momento certo para arriscar-se e ir em busca da construção da sua carreira.

Na entrevista com o sócio que, o que eu ganhava no banco, como eu senti pra ganhar, pra ir pro processo de *trainee* era a metade do valor. Daí ele mesmo falou assim: 'tu tem certeza que tu quer isso? Que tu vai ganhar a metade do que tu ganha hoje.' Eu já estava mais estabilizada nesse banco. Tinha uma, tinha benefícios muito bons de banco, tinha, estava muito bem ali. Só que eu tinha 24 anos e eu achava que ali era a idade: ou larga tudo pra conseguir crescer ou pára aqui. E eu quis aquela oportunidade: eu larguei, eu entrei, pedi demissão porque eu queria o processo, mesmo ganhando a metade do que eu ganhava (E5).

O entrevistado abaixo também deixou o emprego no qual tinha uma remuneração superior, para ir trabalhar em uma das *Big Four*:

Financeiramente eu ia ganhar muito menos né, foi na época que eu já ganhava muito mais do que um *trainee* na *Big* e eu tinha uma promessa de promoção. E coincidentemente assim, no dia em que eu fechei com a *Big*, no dia seguinte, quando eu ia pedir demissão, antes mesmo de eu comunicar a minha demissão, o meu chefe me chamou pra anunciar a minha promoção e como gerente eu ainda ganharia um carro da empresa (E14).

Já a entrevistada 4 comentou que, no momento do ingresso na *Big*, em 2006: "estava buscando conhecimento, basicamente. Se tivesse que ir trabalhar de graça lá eu trabalharia. Naquela época, se tivesse que levar cafezinho lá eu levava. Tudo em troca dos treinamentos e da experiência, né". Destaca-se, aqui, a referência de Arthur (1994) de que o trajeto da carreira é também um veículo de acúmulo de conhecimento tácito e explícito.

Essa percepção da entrevistada 4, de que vale a pena inclusive trabalhar de graça em função dos treinamentos adquiridos nestas empresas, traz à tona a questão do consumo do emprego na sociedade atual. Isso leva a uma supervalorização da marca para o currículo, em um contexto de competitividade acirrada, característica da nossa sociedade de consumo.

Desta forma, com os relatos mencionados anteriormente, ficou evidente a busca por status, mas também a oportunidade de aprendizagem, a possibilidade de uma construção de uma carreira em uma empresa como importantes fatores de escolha por um trabalho em uma das *Big Four*.

5.2.2. A busca por “fazer carreira” em uma *Big*

De acordo com a literatura de Schein (1978) é comum que, em início de carreira, as pessoas busquem empregos que lhes ofereçam desafios e responsabilidades: os entrevistados 2, 3 e 9 explicitaram que buscavam desafios nas *Big Four*; já os entrevistados 8 e 9 disseram que buscavam ter responsabilidades, o que aparece como relacionado a “fazer carreira”, a crescer dentro da empresa. Este autor diz ainda que é comum que as pessoas depositem muitas expectativas em algumas empresas. Assim, neste estudo, estas empresas nas quais os entrevistados depositaram suas expectativas são as maiores empresas mundiais de auditoria.

Sobre esses desejos e também as expectativas iniciais ao se ingressar em uma *Big Four*, pode ser notada no relato de alguns entrevistados, dentre eles no da entrevistada 6: “olha, quando eu entrei lá eu até pensei em ficar na auditoria, fazer carreira lá dentro, crescer até gerente, quem sabe num futuro, nunca se sabe né, ser sócia”. Essa expectativa também pode ser explicitada na explanação do entrevistado 2: “Eu tinha uma ideia lá quando eu entrei, como trainee e, bom, como todo trainee né, vou virar sócio dessa empresa” e, passados 12 anos ele, no cargo de gerente, complementa: “durante a carreira a gente muda um pouco de ideia, mas hoje continua a intenção de tentar chegar à sociedade da *Big*. Eu não descartei essa possibilidade ainda”. A entrevistada 3 também deixou o registro das suas ideias sobre esse fato:

Eu sabia que tu entrava como, como trainee, tu seguia pra assistente, pra sênior, pra gerente, tu tinha um plano de carreira estruturado. Eu podia, de fato, aplicar o que eu aprendi na faculdade, e além disso, aprender muito mais. Então isso. Me chamou atenção pra isso. Era um dos objetivos quando eu entrei na *Big Four* (E3).

O entrevistado 14, que chegou ao cargo de sócio, disse que o que o fascinou nas *Big Four* foi a perspectiva de carreira que em nenhum outro lugar ele teria, pois

para ele, em outros tipos de empresas há dependência de que, para os cargos mais altos, havia a necessidade de que outra pessoa se aposentasse, saísse ou morresse para que ele crescesse, e na *Big* ele dependeria “única e exclusivamente da minha capacidade”.

Na *Big Four* eu via uma perspectiva de carreira que dependeria só de mim. Quando eu ingressei, se fizer por onde, eu chego aonde eu quero. E foi um objetivo que eu persegui né. E com isso eu considero a média de tempo (de promoções que eu via no mercado assim) eu fiz uma carreira relativamente rápida né, e o que sempre me motivou continuar foi essa perspectiva de carreira.

Essa ideia de que o crescimento dentro de alguma *Big Four* é diferenciado também foi explicitada pelos relatos dos entrevistados 2 e 4, conforme a seguir:

Na *Big Four* tu, tu tá nadando numa raia que é só tua. Tu não precisa que ninguém saia, se dê mal, não tem aquela coisa de eu querer puxar o tapete do outro, não. É tu fazer o teu trabalho bem feito e tu vai crescer, e tu vai ser reconhecido, e tu vai ter o teu sucesso (E3).

Eu acho que é uma grande oportunidade de crescimento. Como eu comentei, ela depende exclusivamente do esforço do profissional, diferente de, pra trabalhar num departamento contábil de uma indústria, por exemplo, ou de uma outra empresa, que tu depende muito mais. Por exemplo só tem um cargo, só tem uma função de contador, só tem uma função de diretor, só tem uma função de gerente, e depende do momento que aquela pessoa sair, por algum motivo que seja, promoção, aposentadoria, desligamento, tu tá preparado na hora certa no momento certo né. E na *Big* não, eu consigo. A gente enxerga que tu consegue, pelo teu esforço, a cada ano tu procura de um passo né. Então por mais que tu não tenha uma mudança de cargo todo ano, mas tu deixa de ser um assistente de primeiro ano pra ser um assistente de segundo ano, isso reflete no teu salário, e isso reflete na tua nas tuas responsabilidades né (E2).

Essa perspectiva de construir uma carreira dentro, de alguma *Big Four*, a E5 também mencionou, ao buscar os programas para trainees, assim como a E1.

Eu não busquei nessa *Big*, eu busquei em todas. Eu fui em todas. Eu passei nessa. Não, foi bem isso assim, a questão de, de me inscrever pra buscar carreira, eu queria carreira. Não me importava de salário, não me importava nada, eu queria então a oportunidade, aprendizagem, carreira, e aprender mais sobre contabilidade e crescer, assim. Ver um crescimento em alguma empresa (E5).

Aquele plano de carreira que eles apresentavam, começa *trainee*, de pouco em pouco tempo tu ia galgando cargos e relativamente num prazo curto tu podia chegar a ser executivo da empresa, eles apresentaram assim, nossa, era muito o que eu queria. Tinha, na época, muito essa ambição assim de, de chegar no topo (E1).

Essa vontade de crescer e ir galgando cargos dentro de uma *Big Four*, manifestada pela entrevistada 1, foi explicitada também no relato do entrevistado 2, que está na *Big* há 12 anos e, atualmente, é gerente: “hoje pros sócios que eu

trabalho, pras equipes que eu trabalho, quando eu olho eu tenho vontade de tá no lugar deles. Então me motiva a continuar aqui dentro e crescer, seguir a carreira na *Big*".

Quando eu entrei eu buscava isso né, buscava uma área, algum lugar que eu poderia, pudesse aprender que me desafiasse né. Então isso: aprender bastante. E eu talvez, no início, não tinha em mente ainda nada muito de longo prazo. Então nenhuma expectativa de longo prazo de um dia entrar e querer ficar por muito tempo né. Então provavelmente era uma possibilidade, mas buscar realmente pra, pelo menos entrar e aprender e, durante a carreira, se realmente me adaptasse, e fosse, entregasse pra mim o que eu queria né de aprendizado e desafio (E9).

Cabe destacar aqui, que este nono entrevistado, cujo relato das expectativas iniciais para a construção da carreira dentro da *Big Four* era, basicamente, aprendizado e desafio, hoje, passados 11 anos, é diretor e almeja a sociedade.

Desta forma, de acordo com os relatos dos entrevistados, a carreira nas *Big Four* pode ser classificada em carreira do tipo organizacional, pois, segundo Veloso e Dutra (2010), seus movimentos se dão dentro de uma grande empresa. De acordo com Chanlat (1995) são características desse tipo de carreira a divisão do trabalho e a hierarquia, oferecendo um avanço, uma progressão de carreira estritamente dentro da pirâmide organizacional, na qual para cada nível é recebida certa responsabilidade, certo salário e vantagens sociais formais.

Assim, para quem almeja construir uma carreira dentro de uma *Big Four*, o objetivo é chegar à sociedade, galgando promoções e cargos anualmente, passando por todas as etapas dessa carreira.

5.3. O AMBIENTE DE TRABALHO

Essa categoria intermediária foi formada a partir das categorias "Ambiente de trabalho e relações interpessoais" e "As consequências: relações pessoais e a saúde no trabalho". Ela contempla aspectos que dizem respeito a visão que os entrevistados têm sobre o ambiente, a pressão e os relacionamentos no trabalho, suas reações, e a possibilidade do risco para a saúde física e mental decorrente desta escolha.

5.3.1. Ambiente de trabalho e relações interpessoais

A entrevistada 5 comentou como era a sua visão, na função de sênior, sobre o ambiente de trabalho na *Big*:

‘1Todo mundo queria se ajudar, todo mundo junto no mesmo perfil, sabe? Conforme vai entrando turmas novas de *trainees* é bom porque quando tu acha que tu perdeu o gás, chega gente, chega uma turma nova e te dá todo aquele gás, tu vê aquela coisa, pessoal novo entrando, querendo aprender bastante, dá um gás pra te ensinar também (E5).

Em contraposição, a entrevistada 1 lembra como era o seu ambiente de trabalho na *Big*, na qual teve um ingresso atípico, iniciando como gerente: “Eu tinha tantos subordinados quanto superiores, pessoas muito arrogantes, que não se importavam assim em inventar coisas e passar por cima de ti de todas as formas, muito agressiva mesmo, e eu vou te dizer: o número de pessoas assim, muito ruim de trabalhar, eram poucas, mas elas conseguiam simplesmente minar todo o ambiente de trabalho”.

Um ambiente de vaidades foi referido pela E1 e por outros entrevistados, como o E14: “eu nunca tive assim a vaidade, que eu vejo que muitas pessoas, em que tem aquela importância, que ele é o sócio, que ele, até aquilo que o status social é muito importante né”. Assim, E14 falou da vida no trabalho, que as relações que ali se fazem, se estendem para a vida privada.

Tem muita gente que trabalha a vida inteira e continua achando que aquilo é a coisa mais importante do mundo. E tive alguns exemplos assim em *Big Four*, e conheci algumas pessoas que se aposentaram e morreram 6 meses depois. Só trabalhavam né, os amigos deles eram os amigos da empresa! Se ia no aniversário dele, tava lá a esposa e a sogra e todos os outros convidados eram os sócios da *Big Four* assim. O cara não tinha nenhuma vida fora daquilo ali (E14).

O trabalho se estendendo na vida pessoal também foi mencionado, como no exemplo do entrevistado 7: “Não conseguia desligar. Sempre pensando em alguma coisa. Tanto que a gente sempre levava o note pra casa. Isso é a pior coisa que tem. Na auditoria interna não, eu deixo meu note lá sempre”. E complementa: “Eles esperam que tu trabalhe em casa. Se tu não trabalhar em casa tu é um *looser*, um fracassado, tipo, ah, como não, todo mundo trabalha e tu não tá trabalhando?”

Essa pressão do trabalho decorrente de um trabalho excessivo foi mencionado por E1, E4 e E7 como característico deste tipo de empresa: “tu tem

uma, uma sazonalidade muito forte dentro do trabalho. Então é difícil de, em determinadas épocas do ano, de tu deixar a pessoa trabalhar menos de 60, 70 horas por semana. Então é meio que inerente do negócio” (ENTREVISTADO PILOTO).

E14 complementa: “tive um período em São Paulo em que teve uma época em que eu ficava feliz quando chegava a sexta-feira porque eu sabia que o sábado eu podia ir pro escritório de bermuda. *Big* é trabalhar sábado”.

Segundo os entrevistados, o trabalho se intensifica na época de publicação do balanço das empresas, sintetizado pelo relato do entrevistado a seguir:

O cara tá na auditoria, tá lá no fechamento dos balanços, vai ainda, o cara tem que fechar um parecer pro cara publicar o balanço, não tem como você coordenar isso com qualidade de vida. O cara provavelmente vai trabalhar até 2 horas da manhã no ritmo o mês inteiro (E14).

Meneses (2008, p.85) escreveu que a rotina de trabalho do auditor externo, especificamente das *Big Four*, faz com que nem sempre eles consigam, inclusive, se alimentar adequadamente. Isso em decorrência das viagens constantes e d dedicação que julgou excessiva nesta profissão, no qual o tempo de trabalho, e também de não trabalho - suas horas que deveriam estar descansando, ou com a família, ou realizando alguma atividade de lazer - é utilizado para trabalhar.

E2, por sua vez, diz que trabalhar demais acontece em outras empresas também, sendo característica de bons profissionais:

Sempre se reclamou, e acho que toda *Big Four*, principalmente na área de auditoria, de trabalhar demais, de ter muitas horas extras. Mas quando eu vou pras empresas visitar eu enxergo quem tem bons cargos, e quem realmente faz diferença nas empresas, também trabalha demais, o volume é semelhante.

Assim, E3, E4, E6, E7 e E14 relataram ainda da intensidade do trabalho. E3 inclusive contou que, durante o processo de seleção, que participava como gerente, dizia aos futuros *trainees*: “Tu vai aguentar? Tu não vai ter verão, tu não vai ter praia, tu não vai ter final de semana, não sei se quer isso”. Assim a entrevistada 5 lembra como foi esse período em sua vida:

Era muito desgastante. Muito! Porque tu tinha que dar a tua vida, o teu sangue lá dentro. Então não tinha hora pra sair, te chamavam pra trabalhar, tu tinha que terminar o trabalho até dia tal, não importava o que que acontecesse tu tinha que terminar o trabalho sabe? Então isso era muito desgastante, muito. Tu tinha assim o, no começo não tinha final de semana, não tinha feriado, não tinha férias, não tinha (E5).

Neste tópico trazido pela E5, encontrou-se respaldo na literatura de Bittencourt et al. (2014), pois estes autores afirmaram que os *trainees* são geralmente seduzidos pelas possibilidades variadas oferecidas pelas empresas e, por este motivo, acabariam seguindo horários de trabalho prolongados e, até mesmo, utilizando-se dos horários nos quais deveriam estar na universidade estudando. Este assunto foi comentado também pelos entrevistados 8 e também pelo entrevistado 10, que supervalorizava o trabalho em detrimento às aulas na faculdade. Assim, o E9 complementou enfatizando que o trabalho na *Big* proporcionava conhecimento superior ao recebido em salas de aula nas universidades.

Cabe aqui uma crítica quanto a essa desvalorização e banalização do aprendizado universitário, mencionada pelos entrevistados que priorizavam o trabalho em detrimento da formação de nível superior, no que se refere ao conhecimento adquirido em sala de aula nas instituições de ensino. Alguns entrevistados acreditam que o aprendizado da prática profissional nestas empresas seja superior ao aprendizado em um curso de formação superior, mas são assuntos completamente diferentes que não se deveria comparar: nos relatos dos entrevistados sobre a aprendizagem superior nestas empresas, pode induzir quem lê que eles não aprenderam na universidade, o que não é de fato uma verdade absoluta.

Cabe ressaltar que os cursos de graduação no Brasil são regulamentados pelo Ministério da Educação e são realizadas avaliações periódicas quanto à qualidade dos cursos. Neste estudo trata-se apenas das pessoas que cursaram Ciências Contábeis, não tendo como foco outros cursos universitários. Além disso, o conhecimento superior que alguns entrevistados relataram adquirir nas *Big Four* pode se referir às técnicas de auditoria, mas não à formação ampla que o contador recebe durante alguns anos nas instituições de ensino superior.

Continuando a análise das entrevistas para este tópico, descobre-se que a E6, o E7 e o E10 relataram a cobrança que tinham por um bom desempenho, na qual a E6 e o E10 se autocobravam por isso. O E10 não deu prioridade à formação acadêmica, levando mais semestres para se formar contador para conseguir investir mais do seu tempo para a construção da carreira na *Big*. Com isso, diz que criou

problemas para si que poderiam ter sido evitados caso se dedicasse mais ao curso na faculdade, pois mesmo trabalhando na *Big*, seria possível, caso ele se organizasse melhor, concluir o curso no tempo correto. A entrevistada 6 também falou sobre sua autocobrança:

Essa questão de trabalho não estar do jeito que eu gostava, e o tempo, e tu não ter horas disponíveis pra mais nada. Então eu já não tinha tempo pra fazer, eu trabalhava até tarde todos os dias: era verão, era final de semana, e mesmo assim tu não conseguia concluir o trabalho. E não era só comigo, era com todo mundo. Então não era uma coisa de eu demorar mais ou menos pra fazer o trabalho. Então isso foi uma coisa que começou a me incomodar. ... E foi aí que problemas de saúde começaram a aparecer né, e até tu identificar qual era o foco principal demorou. Mas eu sei que uma das principais coisas foi o fato de eu não poder fazer do trabalho com a qualidade que eu gostava (E6).

Desta forma, começaram a surgir ideias sobre o equilíbrio entre demanda de trabalho e vida pessoal. Os entrevistados 2, 9 e 13 comentaram que a busca pelo equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é dependente exclusivamente da disciplina que a pessoa tenha para organizar seu tempo de trabalho e não trabalho: para realizar alguma atividade física, ou ter alguma atividade diferente, que lhe proporcione certa qualidade de vida, independente de se trabalhar em uma *Big Four* ou outro tipo de empresa é necessário ser disciplinado.

Assim, o entrevistado 9, há 11 anos trabalhando em uma *Big Four*, contou e, conseqüentemente, analisou suas experiências ao longo destes anos:

Eu diria que nos primeiros quase 8 anos ou 7 anos é eu sempre fui muito desequilibrado, sempre muito trabalho, efetivamente muitas horas de trabalho, até chegar um momento que eu mesmo acabei repensando também em termos de, de até certo ponto, eu poderia muitas vezes falar não, de algumas coisas e, e evitar talvez assumir tanta responsabilidade do trabalho e buscar esse equilíbrio (E9).

Assim, abre-se a oportunidade para a próxima análise dos resultados dessa pesquisa: a consequências do ambiente de trabalho nas relações pessoais e na saúde dos trabalhadores entrevistados.

5.3.2. As consequências: relações pessoais e a saúde no trabalho

O entrevistado 7 relatou que o ambiente de trabalho em que viveu na *Big Four* trouxe consequências em sua vida fora do trabalho, conforme abaixo:

Tipo acordava cedo assim, de mau humor sempre. Tipo não dava bom dia em casa. Quem sofria mais eram os familiares assim. Aí tu chega no

trabalho já tinha, não digo que tá sendo falso, mas tu acaba sendo mais gentil com pessoas que não são tão próximas quanto a tua família, assim. Pra não dizer assim, dá umas patadas na tua família, mas com os outros tu é, acaba sendo outra pessoa, conveniente assim, pelo menos né (E7).

O E7 contou, ainda, que em decorrência das relações de trabalho, e da pressão das equipes, ele encontrou no fumo uma válvula de escape: “eu fumava esporadicamente, mas aí eu, eu tava sempre ali no fumódromo, lá no escritório tinha. Aí eu saía do cliente pra fumar na rua. Uma droga! Bem ruim”. E7 acabou identificando o perigo para sua saúde, surgindo a ideia de mudar de empresa. Assim, dar sequência na carreira na *Big* deixou de ser sua prioridade: em outra empresa ele procurou e conseguiu voltar a ter hábitos mais saudáveis.

Assim, ele utilizou a expressão “psicopata do trabalho” para definir o que sentia em relação à pressão que os colegas exerciam sobre ele, conforme relato a seguir:

Tu vê os caras, tem uns caras que tipo, ficam mal de saúde, sei lá, engordam pra caramba. Eu ficava nervoso, eu almoçava mal sempre, e ficava magro e coisa e tal assim, tipo, tinha que comer rápido, tinha “ah, vamos lá, vamos voltar pro trabalho”, não sei o que, aqueles tipo psicopata do trabalho assim, que às vezes ficavam te forçando a fazer as coisas (E7).

Sobre isso, a E4 menciona: “eu vi que se eu continuasse lá eu ia colocar a minha saúde em risco né. Tanto a minha saúde mental quanto a minha saúde física também, porque a qualidade de vida era péssima”. Esta entrevistada também relatou que no final dos seus 2 anos na *Big*, seu pai a pressionava para que pedisse demissão pois “chegava chorando em casa e contava pra ele o que que tinha acontecido e tal e ele disse: “mas tu sai agora” né. E por ele eu já tinha saído antes até, só que eu fui levando, daí chegou uma hora que não teve mais condições”.

E1 comentou que teve depressão em função da pressão do cargo e do excesso de horas de trabalho: “Não conseguia mais me ver lá. Eu só conseguia ver as coisas ruins de trabalhar lá”. E relembra o que o seu chefe lhe disse na época: “eu não te quero mais assim, tu tá doente”. E concluiu seu relato sobre este assunto assim: “tava bem depressiva. Eu sentei na frente dele e eu chorava”.

E6 contou que também teve depressão enquanto estava trabalhando na *Big*, e que necessitou ficar 40 dias afastada do trabalho. Apesar disso, se sentiu bastante acolhida pela empresa nesse momento de fragilidade na sua saúde psíquica, pois seus superiores lhe disseram sobre os dias fora: “tu pode ficar o tempo que tu

precisar”. E contou ainda que, mesmo assim, decidiu aderir à legislação e seguir o rito normal de afastamento do trabalho por doença.

Assim, conforme Oltramari (2008), Vieira e Alcadipani (2011) e Bittencourt et al. (2014), nem sempre as escolhas de carreira vão ser apenas fonte de prazer e de status. Além disso, os depoimentos apontam para possibilidades de adoecimento.

5.4. A GESTÃO DE PESSOAS NA BIG IMPACTANDO NO DIA A DIA

Essa categoria intermediária foi formada a partir de cinco categorias: “A importância do inglês”, “Perfil de não rotina”, “Remuneração”, “Treinamento e desenvolvimento” e “Progressão na carreira dentro da *Big Four*”. Ela contempla aspectos que dizem respeito ao como a gestão das pessoas impactou a vida dos entrevistados no dia a dia de trabalho e nas suas decisões de carreira.

5.4.1. A importância do inglês na carreira

Meneses (2008) traz a informação de que, alguns anos atrás, a exigência do domínio do idioma inglês na seleção das pessoas nas *Bigs* era bem maior que hoje, pois naquela época, há quase 10 anos (sua dissertação foi defendida em 2008, portanto suas pesquisas iniciaram pelo menos um ano antes), foi ensejado que somente estudantes da elite brasileira tinham acesso ao ingresso nas *Big Four*.

Esta barreira do idioma inglês, para alguns entrevistados, não é tão grande assim, pois estas empresas incentivam que o funcionário estude a língua. Foi comentado, por alguns deles, que as *Big Four* pagam subsídios em cursos de inglês para que seus colaboradores mantenham-se estudando e buscando desenvolvimento também fora da empresa, conforme relato da entrevistada a seguir:

A questão do inglês também eu acho bastante interessante que ela não foi exclusiva assim, ela não excluía os, os candidatos né. Ela só qualificava. Então tu fazia a prova de inglês, se tu não soubesse nada, mesmo assim tiveram pessoas que entraram. E se tu fosse bem na prova de inglês tu ganhava 10% a mais do teu salário, se tu atingisse uma pontuação mínima no mini Toeic lá que eles faziam. Então isso aí eu achava bem interessante porque o inglês ele é bastante requerido né pros programas de trabalho, são em inglês, a parte de planejamento toda em inglês. Mas mesmo assim dava chance de quem não tinha inglês ingressar né. Claro que depois tu só tinha que correr atrás né (E4).

Em relação ao domínio da língua inglesa, alguns entrevistados, como a E1 e E10, se diziam insatisfeitos com os seus conhecimentos (ambos chegaram a níveis gerenciais nas *Big Four*): E1 comentou que se sentia discriminada por não dominar a língua; já E10 pretende morar no exterior para resolver sua insatisfação com o idioma: “acho que é um *gap*, não que eu não tenha inglês, meu inglês não é tão bom quanto deveria ser né, pudesse sentir confortável pra atender sozinho um cliente de multinacional, por exemplo”.

Assim, o entrevistado 2 disse ter vontade de realizar um intercâmbio pela *Big* na qual trabalha e está se organizando para realizar esse desejo de, morando no exterior, ter domínio do idioma inglês.

O entrevistado 14 lembrou que as oportunidades de carreira, e a construção de uma trajetória profissional de sucesso, ainda na década de 80, foram influenciadas, diretamente, pelo domínio do idioma inglês. Contou que fez uma apresentação no México, em inglês, cujo palestrante principal era um sócio líder, de Londres. Assim, relatou:

Por questões de, de domínio da língua inglesa eu acabei sendo a pessoa que mais, que fez apresentação sobre o Brasil. Não tinha nada programado assim, umas coisas sobre o sistema tributário, coisa e tal, e eu acabei, embora tivesse pessoas mais é, graduadas que eu nesse evento, eu acabei falando sobre o Brasil, e ajudando muito na apresentação do, das outras pessoas dos outros países da América do Sul. São muito mais por questões de inglês assim, e com isso eu acabei recebendo uma proposta pra ir trabalhar em Londres, desse sócio. Ele disse que tinha um sistema lá de intercâmbio, e aí falou, tinha gente aí de vários lugares do mundo e eles nunca tinham recebido ninguém do Brasil, e ele tinha se impressionado bastante assim com as minhas apresentações lá e me convidou.

Desta forma, pelos relatos dos entrevistados, neste tipo de empresa ter o domínio, ou desejar e buscar tê-lo, se torna fundamental para a construção de uma carreira.

5.4.2. Perfil da não rotina

Sennett (2014, p. 35) defendeu que a sociedade moderna está revoltada contra o tempo rotineiro, burocrático, pois ela pode paralisar o próprio trabalho. Isso encontra ressonância no relato a seguir:

Que sempre me atrapalhou na minha vida profissional é ter rotina, fazer sempre a mesma coisa todos os dias, isso eu não consigo. Então eu não

tinha rotina, todos os dias eu fazia algo diferente, estava numa empresa diferente, numa equipe diferente, com gerente, com chefia diferente, então pra mim isso era muito bom. Eu não sentia que eu estava na mesma empresa tanto tempo. Eu não senti que eu fiquei 6 anos lá na empresa porque todos os dias era uma rotina diferente (E5).

Assim, nas entrevistas, notou-se que as pessoas que permaneceram nas *Big Four* e, até mesmo algumas que saíram, se identificavam com o perfil da não rotina. O não ter rotina é o que motivava a maioria dos entrevistados. Assim, o entrevistado 2 explicou um pouco essa questão, de como é a não rotina em uma *Big Four*:

Assim como troca equipe, trocam os clientes. Então hoje eu tô fazendo um trabalho, daqui uma semana ou duas tô fazendo com outro cliente, conhecendo outras pessoas. São outros desafios, são outros problemas que a gente tem que resolver, então a gente não tá todo dia no mesmo lugar. Das diversas vezes que eu pensei em sair da *Big* o que sempre me fez ficar foi não conseguir me enxergar indo todo dia pro mesmo lugar, fazendo a mesma coisa, então essa mudança, essa falta de, essa rotina que não é uma rotina, né, essa falta de rotina, de não saber pra onde eu vou no dia seguinte, se eu tenho reunião no dia seguinte, ou se eu vou tá em Porto Alegre, se eu vou tá em São Paulo, se eu vou tá em algum outro lugar (E2).

O mesmo entrevistado concluiu seu relato sobre isso mencionando que buscou novas oportunidades no mercado de trabalho, fez entrevistas fora da *Big*, mas não conseguiu se imaginar trabalhando num ambiente de rotina:

Eu acabei desistindo por não me enxergar nas outras empresas, não me enxergar fora da consultoria, fora de auditoria, de prestador de serviço, de de olhar pro cara que tá me entrevistando e pensando: ele vai ser meu chefe e eu vou ter que todo dia trabalhar com ele e eu não sei se é isso que eu quero. Todo dia tá no mesmo lugar, trabalhando com a mesma pessoa (E2).

E5 também mencionou a possibilidade de não cair numa rotina de conviver com as mesmas pessoas. Isso não ocorre na *Big*, segundo todos os entrevistados, visto o rodízio de equipes e mudanças constantes de clientes que se tem neste tipo de empresa. Assim, E5 mencionou que as pessoas eram “mais ou menos o mesmo perfil: então tu consegue se achar com os teus colegas de trabalho, com o mesmo perfil, mesma cabeça, mesma vontade, querer aprender, vontade de correr atrás, vontade saber de, de se desenvolver, então isso é muito bom”.

Mesmo a maioria tendo preferido a não rotina de trabalho, seja na *Big*, seja em outra empresa, alguns preferem ter uma rotina definida, como o caso de E8, funcionário público estadual e E4, funcionária pública federal, conforme seus posicionamentos a seguir: “muitas vezes era domingo à tarde, 8 da noite e eu não

sabia pra onde é que eu ia viajar segunda ainda, se eu tinha que arrumar mala, se eu não tinha, se eu tinha que acordar 5 da manhã”, comentou o entrevistado 8. Esse perfil também foi verificado no relato da entrevistada 4, conforme relato a seguir, e concluiu que optou por ter uma atividade que tivesse uma certa rotina:

Eu desconhecia o que era rotina, porque na auditoria amanhã tu é solicitado pra tá não sei aonde, tu tem que pegar e ir né, se virar e ir. Então não tinha rotina nenhuma. (...) Eu quero ter uma rotina! Eu quero acordar todo dia no mesmo horário, ir pra um lugar, trabalhar e ir pra casa né. E ter uma qualidade de vida também. Então isso me fez buscar outra área (E4).

Já o entrevistado 11, com o perfil de não rotina incorporado ao seu cotidiano durante 11 anos, descobriu, ao sair da *Big* e trabalhar em outra empresa, que é possível se adaptar às tarefas rotineiras: “Eu achava que eu não ia me adaptar pra uma rotina de escritório assim, de sempre no mesmo lugar, mas agora vivenciando isso eu não acho tão ruim. Acho até que tem os seus benefícios em comparação com a falta de rotina”.

Assim como todos que permaneceram em uma das *Big Four*, o entrevistado 10 não gosta de rotina e contou que o que mais gosta na *Big* é que “eu era pago pra pensar”. Lembra que até chegar na *Big* estava na parte operacional do trabalho na área fiscal, que chamava de “trabalho de presidiário” pois se fica “digitando, digitando nota ou procurando nota em arquivo morto”. E complementou: “não me via, não entrei na faculdade pra fazer isso né”. Por isso ele almejava algo mais para o futuro: “eu queria migrar para essa parte mais de ensinar as pessoas né. Ah, eu quero saber bem, saber bastante e poder ensinar né. Poder ajudar. E aí o interesse na consultoria né”.

Desta forma, após analisados os relatos das pessoas em relação a este perfil da não rotina, é dado seguimento às análises sobre o que relataram a respeito de suas visões sobre treinamento e desenvolvimento nas *Big Four* na qual trabalharam ou ainda trabalham.

5.4.3. Treinamento e desenvolvimento

Todos os entrevistados elogiaram os treinamentos das *Big Four*. A qualidade dos treinamentos foi reconhecida como excelente, com unanimidade. Alguns mencionaram que eram excessivos, como o entrevistado 8 que usou a expressão

“avalanche de conhecimento”. Entretanto, referiu que era, inclusive, o que idealizava encontrar na *Big*. Assim, todos reconheceram que o maior diferencial de se trabalhar em uma *Big Four* é o conhecimento adquirido através dos treinamentos principalmente e, também, pelo trabalho de campo nas empresas.

O entrevistado 2 contou sua visão do processo de treinamento neste tipo de empresa: “A gente não exige experiência na contratação de *trainees* porque a gente aposta na capacidade que a gente tem de treinar, e os treinamentos são internamente, são os mais experientes que treinam os menos experientes”.

Os treinamentos técnicos foram muito mencionados, mas alguns mencionaram os treinamentos comportamentais, que são importantes nessa profissão e tipo de empresa, pois

Como a gente cresce na carreira muito rápido, com 2, 3 anos tu já é líder de campo, já tem outras pessoas trabalhando pra ti. Então essa questão de como supervisionar, como ser um bom líder, dar *coach*, ter pessoas trabalhando pra ti, como cobrar, como lidar com as pessoas, também tem uma série de treinamentos bastante focados, bem importante (E3).

E5 relatou, de modo mais amplo, sobre o desenvolvimento das pessoas proporcionado por esse tipo de empresa:

Eles investem em ti, em estudo, em desenvolvimento profissional, tanto outra faculdade, pós, estuda inglês, tudo o mais. Eu via que lá dentro eu conseguia ter essa, esse benefício, eu foi um grande diferencial pra mim. Eu não me importava tanto com a questão do salário, mas sim o que eu ia me desenvolver lá dentro, porque eu não tinha condições financeiras de pagar uma faculdade, pagar uma pós, de pagar tudo o mais e precisava ter uma empresa que investisse em mim nisso (E5).

O E9, que tem por escolha permanecer na *Big*, e almeja a sociedade, relatou que mesmo trabalhando por 11 anos nessa empresa, há sempre possibilidade de crescimento. Trouxe também sua experiência, proporcionada pela *Big*, de trabalhar no exterior por 2 anos, demonstrando um desenvolvimento não somente profissional mas, sobretudo, um desenvolvimento pessoal, por ter a oportunidade de conviver com diferentes culturas, conforme relato a seguir:

É interessante tu trabalhar fora do país e ver, de certa forma, o que a empresa sendo tão grande consegue, de certa forma, uma cultura consistente né. A cultura é muito similar. Por exemplo, onde eu estava lá, em Londres, era um departamento internacional, tinha gente do mundo inteiro, profissionais do mundo inteiro. Então as pessoas do Japão, Índia, Canadá, Estados Unidos, Alemanha, França, e embora tu consiga entender características culturais diferentes, a cultura da empresa tu conseguia ver refletido nesses profissionais que se formaram em outros países (E9).

Neste tópico, encontra-se em Inkson (2007) que, atualmente, é comum na constituição da carreira atravessar fronteiras geográficas e, até mesmo, ir trabalhar em outros países. Dos 14 entrevistados, 6 tiveram vivências fora das fronteiras brasileiras e um tem ainda a expectativa de ter essa experiência: E2 pretende, em breve, fazer um intercâmbio proporcionado pela *Big* na qual trabalha; E3 trabalhou na *Big* nos Estados Unidos; E5 fez intercâmbio antes de ingressar na *Big Four* e lá teve 2 empregos; E9 relatou sua experiência em Londres proporcionada pela *Big*; E10 estudou, durante seu período na *Big*, mas não proporcionado por ela, no Reino Unido e no Canadá; E12 esteve um período afastada da *Big* para estudar no Canadá, retornando à empresa após esta etapa fora; E14 trabalhou em outra *Big*, também em Londres. Chama a atenção que os países nos quais os entrevistados tiveram vivência são todos de língua inglesa, o que já foi enfatizado: a importância do seu domínio neste tipo de organização.

Assim, de acordo com Gallon e Scheffer (2014, p. 299) a opção de realizar experiências internacionais, que podem representar oportunidades de crescimento na carreira e também maior desenvolvimento para a sua empregabilidade futura no mercado de trabalho, é uma das possibilidades que o profissional encontra para se desenvolver e se destacar, no meio empresarial da atualidade.

Analisando este tópico sobre treinamento e desenvolvimento, passa-se então à questão salarial dentro das *Big Four*.

5.4.4. Remuneração

A maioria dos entrevistados relatou que a remuneração nessas empresas é ruim, quando comparada com o mercado de trabalho. Apesar disso, E2 traz sua visão a esse respeito: “Eu sempre achei boa, todo mundo reclama, mas eu acho que é problema de comparação, da forma como as pessoas comparam as coisas”. Nesse sentido, E6 refere: “há uma rotatividade, tu deve ter percebido nas tuas entrevistas, muito grande nessa, nessa área não é todo mundo que vê a carreira de auditoria como uma oportunidade de aprendizado”. E14, que teve experiência em duas grandes empresas de auditoria, em uma delas como sócio, considera valer a

pena trabalhar nestas organizações, não só em termos de crescimento profissional, mas também do ponto de vista financeiro.

A explicação dos motivos pelos quais a remuneração inicial nas *Big* é considerada muito baixa pela maioria dos entrevistados pode ser identificada no relato da terceira entrevistada:

Nesse quesito questão salarial versus investimento em treinamento é diferente das outras empresas. É diferente porque nos primeiros anos tu tá te formando ainda, e a *Big*, a empresa então investe muito mais e em contrapartida não, não investe tanto no teu salário inicial. E aí pra tentar ir equilibrando isso que acontecem essas questões das promoções anuais com 15, 20, 25% de aumento todo ano, pra tentar equilibrar, pra que tu chegue lá em gerente tu, tu esteja bem formado, em termos de conhecimento, de preparação, pra que, e que o teu salário valha a pena pra que tu não pense “ah, bom, então agora que eu já estou formado não vou ficar aqui ganhando miséria, então eu vou pro mercado”. Então não, daí eles, aí o teu salário compatível, ou talvez mais (E3).

Nessa questão salarial, vários dos entrevistados fizeram uma ligação entre salário baixo compensado pelos variados treinamentos que receberam. Este estilo de gestão, que é tratado de uma forma naturalizada, pode gerar indagações para pesquisas futuras sobre as políticas de gestão de pessoas das empresas considerando as relações de trabalho existentes. Este não é o enfoque desta pesquisa, porém pode-se perceber, pelos relatos dos entrevistados, que essas empresas mundiais de auditoria têm políticas estratégicas e inteligentes em relação à gestão das pessoas.

E4 menciona que, para esse julgamento salarial, é importante considerar o momento de carreira em que se vive na *Big*: “a remuneração, pro *trainee*, eu acho adequada. Mas a partir do momento em que vai se desenvolvendo a carreira, eu acho que ela fica bem defasada em relação ao mercado”.

Quando questionada sobre a remuneração, que considerava muito baixa, a entrevistada 6, que saiu da Big Four quando era auditora sênior, respondeu: “tu teria que ter uma base ou um apoio financeiro por trás que segurasse”. Com esta frase explicou que as pessoas que recebem remuneração baixa até o cargo de sênior, obrigatoriamente necessita de alguém que dê um apoio financeiro para que se consiga continuar trabalhando na *Big* (pois pode acontecer de a remuneração não ser suficiente às necessidades financeiras dessas pessoas e é preciso que alguém pague os custos mensais que o salário, neste cargo, não cobre). Esse suporte financeiro seria “dos pais, às vezes, ou se tu é casado, marido, esposo, enfim. Tu

tem que ter isso assim. Segurar as pontas. Trabalhando que nem se trabalha lá, com a remuneração que se tem lá, não. Eu saí de lá pra ganhar, na época, bem mais e trabalhar bem menos”.

Sobre os acréscimos salariais anuais a entrevistada 3 disse que “esse ano a inflação tá, tá ruim né, que tá 10%, mas tipo, em anos que a inflação era menos de 5 ou 5, tu ter um aumento de 15, 20, 25% todo ano é muito bom” e continuou suas análises em relação à remuneração nas *Big Four*:

Muita gente que não aguentava o trabalho puxado, aí tipo lá, como sênior, com 3, 4 anos de empresa: “ah, não, tá muito puxado, eu vou sair pra ganhar o dobro”. Ok. Sai pra ganhar o dobro, mas eu continuando na *Big*, em 2, 3 anos eu estou com esse dobro e em mais 2, 3 anos eu estou com o dobro do dobro, e a pessoa continua lá com aquele dobro do mesmo. Então sei lá, um sênior que alcança, nem sei direito quanto que está, mas, na época assim, ah, ganhava 3 mil saía pra ganhar 5, mas dali a 2 anos eu já tava com os 5, dali 2 anos já tava com 7, ele continuava lá com os 5 (E3).

Nesse sentido, percebe-se que o momento de carreira, as perspectivas profissionais e os investimentos em formação se relacionam à percepção de justiça e compensação em relação à remuneração.

5.4.5. Progressão na carreira e crescimento dentro da *Big Four*

Permanecer, e construir uma carreira em alguma das *Big Four*, não são tarefas fáceis, de acordo com a maioria dos entrevistados. Em relação às pessoas que permanecem nas *Big Four*, dois entrevistados trouxeram suas experiências em relação às pessoas que investem na sua carreira para continuar numa *Big*: “na minha turma entraram 12 e a gente tem 2 lá ainda” disse a entrevistada 4, que trabalhou na *Big* de 2006 a 2008.

Já o entrevistado 14, que ingressou na *Big* no final da década de 80, relembra: “nós éramos 17 profissionais, foi uma turma grande pra 88. Nós éramos 17 profissionais na área tributária, e somando auditoria com tributária, nós éramos 43. Desses 43, 3 chegamos a sócios, 2 na auditoria na *Big* 1 e eu na área tributária na *Big* 2. Assim, menos de 10%. De 43 profissionais, 3 ficaram”.

Segundo o entrevistado 9, que ingressou na *Big* como *trainee* em 2004, aos 21 anos, enquanto ainda era estudante universitário, e hoje é diretor, “o próprio trabalho compensava a falta de presença física em aula”. Assim complementou:

A minha carreira foi acelerada, mais acelerada que o normal. Hoje de ser diretor, depois de 10 anos é uma, realmente não é, o pessoal leva pelo menos uns 15 anos ou mais pra chegar nesse cargo. Então eu acho que essa forma, foi a expectativa, o que recebi de retorno foi melhor do que eu esperava. Mas normalmente quem fica numa firma de auditoria por mais tempo espera crescer (E9).

Para investir na sua carreira dentro de uma *Big*, permanecendo lá desde 2004, o entrevistado 10 priorizava o trabalho, mesmo ainda cursando a Ciências Contábeis pois, segundo ele, tinha o perfil *workaholic* e contou uma situação peculiar: “teve situações que eu tava no trabalho e no final a gente ficou até as 4 horas da manhã pra fechar, e nesse meio tempo eu tive que sair na faculdade, fazer uma prova e voltar pro trabalho né”. Contou ainda que, como em contrapartida por ter esse perfil, teve por 3 anos consecutivos promoções duplas.

Foram 3 anos seguidos e a promoção foi diferenciada por conta desse meu excesso de trabalho e da experiência que eu tinha anterior e também do fato de que saíram pessoas né, pessoas que tavam à frente de mim no plano de carreira acabaram saindo, desistiam da carreira, ou porque não tavam muito bem, foram demitidos, e assim combinou uma série de fatores, e eu acabei tendo esse encurtamento da carreira. Isso culminou que, com a mudança do plano de carreira que te deram, em 4 anos eu cheguei a gerente, sendo que o normal seria de 6 a 7 anos chegar a gerente. Mas depois que cheguei a gerente foi um caminho normal (E10).

Nas reflexões sobre a sua carreira e o seu trabalho na *Big* o entrevistado 13 trouxe, de uma forma bem sucinta, tudo o que foi dito, com outras palavras, pelos entrevistados: “o amadurecimento profissional é mais rápido em uma *Big* por viver, diariamente, diferentes situações em diferentes empresas, de diferentes setores. Além disso, ao meu ver, o reconhecimento profissional chega mais cedo quando se trabalha em uma *Big*”.

Apesar desse reconhecimento, E10 reflete sobre possibilidades que poderiam ter sido alcançadas:

Por ter esse perfil *workaholic* eu acho que eu errei na minha carreira no sentido de focar no trabalho, me colocar sempre à disposição e eu poderia ter aproveitado, ao longo da carreira, possibilidades de, é uma possibilidade que as *Big Four* dão né, de trancar a carreira, ir pra fora, estudar, enfim, depois voltar e seguir trabalhando. Enquanto eu era sênior eu poderia ter feito isso e não fiz porque como eu carregava o piano, digamos assim. Acabava que eles, eu pedia pra fazer isso, eles ficavam postergando, vai depois, vai depois, vai depois, e o depois nunca chegava. Então um plano de carreira que eu tenho ainda é fazer isso, mesmo que seja forçadamente, mesmo no nível de carreira que eu tô hoje, o que é mais difícil né, que daí eu sou a fonte de receita e essa fonte de receita ia ficar 6 meses fora do Brasil. Então isso é algo que eu tenho vontade de fazer e que talvez seja uma briga aí pra que eu consiga fazer. E pode implicar talvez na minha saída da, da *Big* né (E10).

Ao falarmos aqui de carreira, especificamente a carreira nas *Big Four*, ela pode ser classificada, na literatura acadêmica, como carreira tradicional, em formato de escada. Assim, foi analisada nesse estudo a carreira inicial, como trainee, até chegar à carreira final, como sócio, dos auditores e consultores das *Big Four*.

O entrevistado 2 contou, resumidamente, um pouco do funcionamento do processo de promoção na *Big* que trabalha, há 12 anos:

Tu deixa de ser um assistente de primeiro ano pra ser um assistente de segundo ano, isso reflete no teu salário, e isso reflete na tua nas tuas responsabilidades né. Então tu passa a ter mais responsabilidades. Aí depois, no ano seguinte tu é promovido a assistente sênior, aí varia de 3 a 4 anos, como assistente sênior, mas a cada ano tu nunca faz a mesma coisa que tu fez no ano anterior, né. Sempre tem a evolução e tem desafios maiores e isso é o que motiva, e isso é o que faz a roda girar, faz tu tá querendo sempre buscar mais (E2).

Este relato do E2 encontra respaldo na literatura de Sennett (2014, p. 22) que defende que o mercado é muito dinâmico para permitir que se façam tudo do mesmo jeito ano após ano, ou que se faça a mesma coisa continuamente. Este entrevistado contou, ainda, que mesmo sem ter tido empresa na família ou “pai que fosse empresário, alguma coisa assim, o que eu conseguiria, pelo esforço próprio, chegar a sociedade numa multinacional simplesmente pelos meus esforços né. Então isso é o que me motivava e continua me motivando até hoje né”. Assim, analisou como funciona a progressão de carreira na *Big*, pois se a pessoa atinge ou

Atingiu as competências necessárias, tem a experiência necessária, consegue avançar pra um cargo acima né. Então isso é uma coisa que motivou muito. Depende só simplesmente do teu esforço, por um bom pedaço da carreira né. Claro que depois, lá na frente, sociedade, aí sim, depende de mercado, depende de network, depende de outras coisas, mas até chegar nas vésperas de sociedade, de virar sócio, o processo é muito claro, muito transparente, e depende simplesmente do do esforço de cada um (E2).

Ainda em relação à progressão de carreira na *Big*, os entrevistados 11, 10 e 5, e também a entrevistada 4, trouxeram um jargão que faz parte do cotidiano desse tipo de empresa: “congelar”, que significa não promover naquele ano. “Todo ano tu é promovido ou tu é demitido né. Aí é difícil congelar, mas há alguns que acabam congelando os profissionais e aí grande parte acaba saindo né”. Essa ideia foi também mencionada pela entrevistada 6: “tu progride ou tu sai. Resumindo. É muito difícil alguém que não evolui ficar lá”.

Em outra contribuição importante, E3 compara as possibilidades de ascensão de carreira na *Big* com outros tipos de empresa para a profissão do contador:

Se eu entrasse em qualquer outra empresa, tipo, tem um contador por empresa, tu serias o analista contábil e só vai virar o contador, ou coisa, se o cara se aposentar, morrer, sair, sei lá. Então as tuas chances são muito restritas. E na *Big Four* tu, tu tá nadando numa raia que é só tua. Tu não precisa que ninguém saia, se dê mal, não tem aquela coisa de eu querer puxar o tapete do outro, não. É tu fazer o teu trabalho bem feito e tu vai crescer, e tu vai ser reconhecido, e tu vai ter o teu sucesso (E3).

Assim, explicou que, aqui no Brasil, se chega até o cargo de *sênior manager* e o próximo passo, obrigatoriamente, seria a sociedade. Para elucidar isso, complementou dizendo:

Tipo se tu não é sócio tu não tem como continuar na empresa de auditoria. E nos Estados Unidos não. Nos Estados Unidos se tu quiser te aposentar, trabalhar o resto da tua vida como gerente, tu pode. Eles precisam de gerente, eles continuam contigo. Então essa é a diferença e o porque que a gente tá querendo ir pra lá. Então a gente vai pela *Big*, se a gente quiser continuar pra sempre lá como gerente sênior, em princípio, a gente pode continuar (E3).

Assim a entrevistada 3, que ficou um ano sem trabalhar devido aos problemas geográficos, mudou-se com a família, no final desta pesquisa, para os Estados Unidos, almejando retornar à *Big* como gerente e lá permanecer, sem a necessidade de se tornar sócia, prerrogativa que não teria na mesma *Big Four* aqui no Brasil de acordo com o seu relato.

Após essa visão geral da progressão de carreira na *Big*, faz-se necessária uma divisão: como funciona a progressão nos cargos iniciais e nos cargos mais elevados da hierarquia.

5.4.5.1. Do ingresso até sênior

O início da carreira nas *Big Four* se dá, normalmente, ingressando no cargo de *trainee*, salvo quando a contratação é por indicação.

Nesses cargos iniciais o salário, segundo os entrevistados, não é alto e o investimento em treinamento é uma constante, assim como o tempo disponível para viagens e dedicação à empresa. Assim, o entrevistado 14, com 27 anos de experiência em *Big Four*, deixou sua visão sobre o início, de *trainee* até sênior.

A única coisa que eu não gostava no começo, e aí eu acho que você tem que ter a questão de ter equilíbrio emocional né, pra, pra conviver bem com

isso, é o fato de você não ser dono da tua vida né. Porque eu quando era assistente ou sênior, coisa assim, você nunca sabe onde você vai tá no dia seguinte né, você pode tá hoje, você pode tá trabalhando num escritório de Porto Alegre e amanhã você tá num cliente em Caxias, em Farroupilha, em qualquer outro lugar. Então assim, pra você programar a sua vida, às vezes é um pouco complicado (E14).

Sobre essa questão levantada por E14 quando falou que nos cargos iniciais até sênior, a pessoa não é “dono da sua vida”, encontra-se respaldo na literatura de Meneses (2008): para ela o auditor ou consultor perde o poder de decisão sobre o seu tempo, sobre sua rotina e até sobre a sua liberdade de ir e vir. Enfatiza que algum sócio, diretor ou gerente da *Big* será sempre responsável pelo o que o auditor fará no dia seguinte e, até mesmo, sobre as conquistas destas pessoas, sobre o seu destino enquanto fizerem parte da equipe de auditoria.

Assim, E14 comenta sobre alguns fatos do cotidiano de *trainee* que, em alguns momentos, não tem trabalho e, na maioria do tempo, tem muito: “se você é *trainee*, se ninguém te der trabalho você não tem o que fazer. No outro dia te enchem de trabalho e você tem que trabalhar até 10 horas da noite porque tem que fazer aquilo pra atender o cliente. Assim, isso é uma coisa que vai acontecer sempre”.

A entrevistada 12 relatou a baixa remuneração nos níveis iniciais, retomando a questão da responsabilidade, já nos primeiros anos da carreira:

Tem algumas fases da carreira, sei lá quando tá indo de assistente, sênior, dos 2 primeiros anos de sênior, que começa a ver que a tua responsabilidade que pelo nível de responsabilidade que tu tem, se comparar com um outro mercado contábil, sei lá, um analista, ou um supervisor contábil, até mesmo dos clientes que a gente trabalha, a gente vê que ela (remuneração) taria abaixo né, pelo nível de responsabilidade que tu já tem nesse nível de carreira (E12).

A entrevistada 6, que trabalhou cerca de 3 anos na auditoria externa de uma *Big Four*, até o cargo de sênior, relatou sobre o julgamento que fazia sobre a forma como era conduzida o trabalho, que estava em desacordo com seus ideais:

Eu sempre fui uma pessoa muito exigente com meu trabalho, até certo ponto assim, muito perfeccionista, isso foi uma coisa assim que a gente vai passando, com o tempo vai vendo que nem tudo sai perfeito sempre, mas eu gosto do meu trabalho bem feito. E pelos prazos serem muito apertados tu nunca conseguia fazer o trabalho naquele nível de qualidade, que eu entendo como aceitável, e dentro do tempo que eu tinha disponível. Então além de ficar um trabalho que não era do jeito que eu gostaria que ficasse, era do jeito que pra eles tava bom. Só que não era do jeito que eu gostava!

Desculpa! Daí também isso, essa questão de trabalho não estar do jeito que eu gostava, e o tempo e tu não ter horas disponíveis pra mais nada (E6).

A partir de agora passa-se então para a análise da carreira das pessoas que chegaram aos cargos mais elevados na *Big Four*, a partir de gerente.

5.4.5.2. A partir de gerente

De acordo com a maioria dos entrevistados, a partir do cargo de gerente a remuneração começa a ser atrativa, a pessoa tem mais autonomia e começa a ter um pouco mais de qualidade de vida, pois há uma maior flexibilidade no trabalho.

Depois que tu vira gerente, a questão de volume de trabalho, viagens, horário, tu gerencia por si só. Então fica muito mais fácil. Então tu quer um dia, pegar uma tarde de folga tu não precisa dar grandes satisfações pra ninguém, tu pode pegar e sair. Então assim, questão de horário, fica mais, muitíssimo mais flexível, mas ainda assim a pressão e o stress acabam atrapalhando a qualidade de vida (E11).

E14, que passou por todos os cargos na antiga *Big Five*, e depois foi sócio, por 15 anos, em uma *Big Four*, faz sua análise sobre as pessoas que, depois do cargo de gerente decidem permanecer na *Big Four* e tornarem-se sócias.

Talvez a época em que eu fui sócio eu tenha, não tenho dúvida, que foi uma época muito melhor do que hoje né. Hoje a estrutura financeira das *Big Four* ela, essa estrutura é um pouco diferente do que era no momento que eu fui a sócio, o plano de pensão diferente, remuneração também é diferente, que pressão hoje também. Embora sempre teve, sempre vai ter pressão, e eu acho que hoje, até pelas questões de mercado, talvez que seja maior ainda, mas sem dúvida alguma eu acho que se tem esse lado, talvez é o lado negativo, que você paga um preço caro pra investir na tua carreira. E nem todos ficam por diversos fatores né, pode ser questões pessoais que não tem condições de ir pra casa cedo, tem filhos, tem estrutura, uma necessidade financeira que, que não condiz com o que uma *Big Four* proporciona. Mas por outro lado, aqueles que, que tem condições de ficar, que optam ficar, ou tenha até um equilíbrio emocional pra ficar em *Big Four*, sem dúvida alguma eu acho que vale a pena (E14).

O entrevistado 11 disse que “até o cargo de gerente, eu acho que faz muito sentido tu desenvolver a carreira dentro de uma *Big Four*” e analisa para quem tem a ambição de chegar à sociedade:

A partir do cargo de gerente que tem que rever bastante qual é o teu objetivo de vida. Se tu quiser virar sócio numa *Big Four* faz sentido tu continuar. Mas pra mim, que não tinha essa ambição tão forte, eu acho que tu meio que, por mais que tenha promoções de salário, e de denominação de cargo, tu meio que estagna quando tu vira gerente. Então depois que tu vira gerente tu tem no mínimo ali 8 a 10, 12 anos que tu vai ficar fazendo a mesma coisa até virar sócio de fato. E mesmo quando tu vira sócio não muda muito a tua atividade. Claro, teu salário muda substancialmente, a

responsabilidade muda, mas assim, tu continua basicamente vendendo projetos e sendo responsável técnico por projetos de consultoria. Então acho que a partir de um ponto de carreira, a não ser que de fato queira continuar lá dentro, não faz mais tanto sentido tu querer progredir em *Big Four* (E11).

Desta forma, para quem não deseja ser sócio, o cargo máximo na Big Four, aqui no Brasil, seria o de gerente. As pessoas que não querem ingressar na sociedade, obrigatoriamente, em algum momento decidem mudar e sair, alterando a rota e buscando uma nova trajetória profissional para a construção da sua carreira.

5.5. AVALIANDO E REPENSANDO A CARREIRA NA *BIG*

Essa categoria intermediária foi formada a partir das categorias: “A busca pela qualidade de vida”, “As mudanças de perspectivas ao longo do tempo”, “Dilema das auditoras: a vida pessoal” e “A decisão de permanecer na *Big Four*”. Ela contempla aspectos que dizem respeito ao o quê fez os entrevistados repensarem a carreira dentro da *Big* e optaram por sair ou por permanecer, de acordo com suas escolhas e expectativas profissionais e pessoais.

5.5.1. A busca pela Qualidade de vida

Muito se mencionou nas entrevistas sobre a busca do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Alguns, que não conseguiram esse equilíbrio na *Big*, o buscaram fora; outros conseguiram ter qualidade nas suas vidas, como o exemplo a seguir do entrevistado 14, que foi sócio em uma das *Big*:

Eu sempre valorizei ter qualidade de vida de né, poder, poder sair, sair, passear na rua, fazer as coisas que eu gosto, viajar de moto. Então assim, é óbvio que o meu trabalho me proporcionou tudo isso, mas eu acho que eu soube equilibrar muito bem assim a minha qualidade de vida no sentido amplo né, com o trabalho né.

“Essa questão da qualidade de vida ela depende muito, por mais que as empresas façam programas, incentivem, depende muito das pessoas que estão trabalhando ali”. Assim é a visão do entrevistado 13, ilustrando o pensamento das pessoas entrevistadas que permaneceram e constituíram carreira nas *Big Four*, como no relato a seguir do entrevistado 2:

Pessoal consegue, com disciplina e realmente fazendo o que gosta consegue adaptar e fazer, e ter uma boa qualidade de vida. Não chega a ser né, isso é um problema. Um exemplo agora em Porto Alegre, agora se aposentou, mas o sócio era maratonista né, e viajava o mundo correndo maratona. Então não tem como dizer que não é possível fazer isso porque o sócio fazia né. Então ele acordava 5 da manhã, às vezes eu tava indo pro escritório, cruzava com ele voltando pra casa já do treino dele de manhã né. Então é, eu vejo e vejo que isso é nas outras empresas, pra ti poder fazer uma atividade física ou fazer algum *hobby* tem que ser, tem que ter disciplina, realmente gostar, e buscar fazer isso.

A busca por qualidade de vida também foi descrita pelo E14 como *hobby*:

Eu tenho alguns *hobbys* né, e um deles é música, e às vezes eu tocava né, eu tocava com os amigos, de brincadeira assim, pelo menos uma vez por ano a gente achava um *pub* e fazia um, fazia um show com os amigos e alguma coisa. E várias vezes eu fui entrevistado né nesses showzinhos e as pessoas sempre comentavam comigo, sempre perguntavam o que eu fazia né, se era músico profissional ou não. Eu sempre falava “não, eu toco por *hobby*”, e perguntavam que que eu fazia profissionalmente eu sempre disse que eu trabalhava com consultoria tributária. Eu nunca falei que eu era sócio. Não interessava o que que eu era. E eu era eu tocando, me divertindo. O fato de estar sócio numa *Big Four* ou de qualquer outra empresa não, não influencia na minha vida né.

Em contrapartida, a entrevistada 6 contou que ao longo do tempo sempre foi avaliando como estava a sua qualidade de vida e como seria ela no futuro. Assim, optou por sair da *Big*, como quase todos os egressos entrevistados, procurando outra oportunidade profissional que rendesse a ela mais qualidade de vida.

Eu fui vendo que a minha ambição profissional ela não, não era mais importante que a minha ambição pessoal também. Mesmo porque quando eu tava lá eu casei, eu comecei a ver que eu precisava também ter uma vida. Nunca fui cobrada assim em casa por viagem, por nada assim, “ah, tu fica muito ausente”, não! Eu comecei a sentir mais a importância de ter um pouco a minha família, de encontrar os meus amigos, de tá com o meu marido. Eu comecei a ver que tando lá eu não ia conseguir viver muito isso. E, como eu já citei antes, a questão de qualidade do meu trabalho. Então eu comecei a ver que eu não ia ser feliz executando o trabalho daquela forma, por mais que eu tivesse fazendo o tipo de trabalho que eu gostava né (E6).

Alguns entrevistados comentaram que nos cargos iniciais da carreira na *Big* a qualidade de vida, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, fica prejudicado, mas a partir do cargo de gerente essa qualidade na vida aumentaria, como já mencionado no tópico anterior. Assim, o relato da entrevistada 12 explica os possíveis motivos disso.

Na minha época de assistente experiente e sênior foi uma fase bem complicada porque a qualidade de vida sempre ficou em segundo plano realmente, porque eu tinha muitos clientes fora de Porto Alegre né. Então acho que foi a época que eu posso dizer da minha carreira que a qualidade de vida ficou mais em segundo plano mesmo. Como gerente consegui

melhorar um pouquinho, um pouco né, porque aí tu tem mais, tem uma dinâmica melhor, tu organiza, tu consegue organizar melhor tua agenda.

Apesar de ter tido promoções de forma acelerada em uma das *Big Four*, o entrevistado 10 lembrou que “isso me custou problemas de saúde, n problemas. Então eu acho que tem que saber conciliar. Só que isso depende da pessoa”. E hoje reflete sobre a mudança no seu comportamento passados mais de 10 anos do trabalho na *Big*:

Deixei um pouco de ser *workaholic* né, de ah, eu preciso entregar isso aqui? Preciso! Não tem hora pra acabar, enfim. Ponderar mais né, ah, se eu, isso implica às vezes em atraso até de alguns trabalhos, tem que renegociar prazos. Mas eu tenho feito essa, essa, essa alteração, até porque tu fica num nível de stress muito grande e isso via estourar no corpo né. Eu tive gastrite, tive pedra na vesícula e tal e desde que eu dei essa mudada aí, sensível, de como eu conduzia o meu trabalho enfim, e a qualidade de vida melhorou. Só que isso é da pessoa também né. Tem colegas que vivem pro trabalho, e vivem com problemas de saúde (E10).

O entrevistado 7 mencionou que se sentia sempre vigiado e que achava o andamento do trabalho “meio cruel” quando era auditor sênior na *Big*: “naquele tempo também, a gente ganhava *BlackBerry* (um modelo de aparelho de celular mais modernos na época) e tal. O negócio ficava piscando toda hora, fim de semana, dia de semana, de noite e tu tinha que responder” e complementou repetindo o que ouvia de feedback pelo contato fora dos horários de trabalho, que era o ritmo normal ao se trabalhar em uma *Big Four*: “tu tem que dar um jeito, tu vai conseguir, é assim mesmo, todo mundo passa por isso”. Assim, ele concluiu seu ponto de vista dizendo, enfático: “isso aqui é uma enganação sabe? Não é o estilo de vida que eu quero! Eu quero ter uma vida profissional legal, trabalhar bem e tal, ter tempo de estudar, de fazer um lazer, alguma coisa e do jeito que tá eu não vou conseguir”.

Uma nova realidade que surgiu durante as entrevistas, quando questionados sobre qualidade de vida, é a adoção do *home office*. Sobre o trabalho dentro da própria casa, o entrevistado 2 deu seu depoimento sobre essa prática que é incentivada por estas empresas.

Eu prefiro às vezes acordar 7 da manhã, em vez de tomar banho, botar uma roupa, pegar o trânsito, eu às 7 da manhã começava a trabalhar. E com isso eu conseguia, no meio da tarde, sair pra resolver algum problema e depois voltava e seguia trabalhando. Então eu acho que isso ajudou muito a qualidade de vida. Isso de poder ser flexível pra trabalhar no horário que ficar melhor e no lugar que ficar melhor, desde que a gente consiga atender o cliente, que é o mais importante (E2).

Desta forma, para o entrevistado 2, ter qualidade de vida na *Big Four* pode ser sinônimo de trabalhar em casa, sem necessidade de trânsito, conforme seus relatos. Assim, enumera os benefícios de se trabalhar em casa, nessa nova realidade organizacional:

Flexibilidade de horário, flexibilidade no local. Esse fonezinho, por exemplo, que eu uso, do telefone, não é mais do fixo na minha mesa de trabalho. Na verdade eu não tenho mais uma mesa fixa, eu chego na *Big* e sento, é, eu reservo um lugar quando eu vou pro escritório, quando eu não vou eu não reservo. Então eu não tenho uma mesa fixa pra mim. E lá não tem telefone, meu telefone fica dentro do meu computador aonde eu tiver. Então eu posso trabalhar, se eu quiser, todos os dias de casa, que eu tenho acesso a todos os sistemas, tenho acesso ao telefone que tá no meu cartão de visitas tá comigo (E2).

Enquanto que para alguns o *home office* pode ser uma forma de se ter qualidade de vida, para outros não é o caso. Assim, a decisão de sair ou permanecer nas *Big Four*, que é pessoal, e que sofre influência do meio social e, principalmente da família, bem como o caminho buscado, tem a qualidade de vida como um importante fator.

5.5.2. As mudanças de perspectivas ao longo do tempo

Aqui foram analisadas as mudanças de perspectivas que as pessoas vivenciaram enquanto ainda estavam trabalhando nas *Big Four*. Experimentando as situações do cotidiano de trabalho e alinhando e realinhando os desejos e aspirações de vida (pessoal e profissional), que mudam com o tempo, as escolhas deles foram delineadas para novas trajetórias, quer seja dentro da *Big*, quer fora. Pode-se notar as diferenças nos exemplos a seguir.

Alguns entrevistados, no decorrer das entrevistas, trouxeram aspectos referentes ao um desencantamento. Assim, o entrevistado 7, que trabalhou por 3 anos em uma *Big Four*, mencionou que quando se entra, se tem a ideia de que vai estar “num mar de rosas” que pode acontecer de a pessoa pensar: “que legal, tô no melhor emprego do mundo”. Assim, ele complementou dizendo que essa idealização fantasiosa acaba com a realidade no trabalho: “tu vê que não é tudo isso assim. Que o negócio é bem mais crespo, tipo assim, bem mais difícil que tu imagina. Aquilo que

tu idealizava assim, é bem diferente assim, do que na vida real. É complicado”. E complementou com exemplos de experiências vivenciadas lá:

Até no começo tu acha legal, parará, ah, tô no escritório, vou ficar até mais tarde, vamos pedir uma pizza. Ah, que legal, vou comer uma pizza, ah, a empresa vai pagar a minha janta, ah, eu vou viajar, vou ficar num hotel legal. Mas depois de um tempo tudo isso vai se desmistificando assim, e tu vai vendo, a pessoa vai crescendo também assim, vai ficando com outra mente (E7).

Já o entrevistado 11, que quando mais jovem queria ser executivo, usando terno e gravata, se tornou gerente em uma das quatro *Big*, e isso durou 11 anos. Hoje, aos 33 anos, idealiza uma vida completamente diferente para o futuro:

Eu tô querendo aumentar a família, ter filhos, então isso também vai impactar um pouquinho no profissional, e tem alguma coisa meio embrionária de, de mover pro interior, mudar um pouquinho o ritmo de vida mais ainda né, que já mudei um pouco, poder diminuir um pouco mais ainda, alguma coisa de interior, daqui a pouco alguma coisa associada com essa, esse projeto de empreender, por aí (E11).

Como se pode notar pelo relato imediatamente anterior, as mudanças na vida pessoal e profissional estão associadas em determinado momento da vida. O momento da escolha chega e, muitas vezes, muda-se não somente sua trajetória profissional, como também o rumo da vida pessoal, pois elas não são dissociadas.

Em uma pesquisa sobre trajetórias, transições e âncoras de carreira com profissionais de recursos humanos em processo de transição de um trabalho com vínculo empregatício para outro, Kiliminik (2000) traz a informação de que os profissionais que estão próximos da faixa etária dos 40 anos procuram, em sua carreira, mais a segurança e estabilidade e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal do que o desenvolvimento profissional. Essas informações, para o grupo pesquisado neste estudo, pessoas com experiência em alguma *Big Four*, identificou-se que esta faixa etária está em torno dos 30 anos, quando então o desenvolvimento profissional não é desprezado, porém não é mais central.

De acordo com Baruch (2003), nas carreiras modernas há mudanças de direção, de organização e até mesmo de aspiração das pessoas. Para esse autor são consideradas multidireções a busca pela satisfação interior, pelo equilíbrio da vida, pela autonomia e liberdade, com medidas de auto-percepção. É o que se observou nos relatos dos entrevistados E1, E5, E6, E7, E12 e E14.

Para Kilimnik e Sant'anna (2008), o novo modelo de carreira leva em consideração o dinamismo, em contraposição à estabilidade do modelo antigo, com muitas horas de trabalho como sendo a expectativa do empregador e a retribuição do empregado. É a busca pela empregabilidade em vez da segurança no emprego, para encontrar o sentimento de realização, que é subjetivo. Essa busca de satisfação interna foi encontrada nos relatos dos entrevistados E6, E7, E11 e E14.

O entrevistado 14 contou sua experiência de trabalho em Londres, que mudou sua forma de ver o tempo de expediente de trabalho: era acostumado ao ritmo brasileiro das *Big Four*, e a cultura europeia e, principalmente britânica, é diferente.

A minha primeira sexta-feira no escritório em Londres foi todo mundo embora e eu continuei trabalhando porque eu tinha que estudar, tinha que entender o negócio pra responder pro cliente, e o meu chefe apareceu no escritório 7 e meia da noite perguntando “o que você tá fazendo aqui?” Eu olhei pra ele assim, e deu vontade até de brincar né, falei não, vou responder. Eu olhei pra ele e respondi: “eu tô finalizando aqui pra responder a consulta do cliente” e tal. Ele olhou pro relógio e falou: “são 7 e meia da noite. O cliente já foi embora as 5 e meia. Não vai ter ninguém lá pra olhar a tua consulta hoje. Você vai embora, aproveita o final de semana, na segunda você chega cedo e conclui”. A partir daquele dia eu saía 5 e meia da tarde todos os dias. Eu nunca mais fiquei um minuto depois do meu horário no escritório. E quando eu voltei pro Brasil eu procurei fazer isso. Óbvio que não tão radical de sair 5 e meia, mas o escritório começava 8 e meia eu sempre chegava 7 e meia, 7 e 40, e entre 5 e meia e 6 e meia eu ia embora (E14).

A forma de ver o trabalho e sua relação com o empregador também foi trazida pelos entrevistados. Quando E10 fez uma comparação das *Big Four* com outros tipos de empresas, ele deu uma explicação para a demanda crescente de trabalho (comentada também por E9): “trabalhando em *Big Four*, e trabalhando em consultoria, digamos assim, eu sou o *core business* da empresa né. A empresa ganha dinheiro vendendo consultoria, vendendo auditoria, então eu sou uma fonte de receita pra empresa”. E complementou enfatizando que sempre analisa o que aconteceria se continuasse nas empresas anteriores:

Eu ia ser *back officer* né, eu ia ser uma área de suporte. Área de suporte tu é um custo né. Então, talvez, eu ia chegar num nível x e aí ia chegar agora numa época de crise e eu ia ser demitido, entendeu? E é algo que tem acontecido com vários amigos meus que seguiram nessa carreira de ser coordenador fiscal e depois ser gerente fiscal, eles já tiveram que mudar de empresa n vezes porque teve a crise em 2008, foram demitidos, aí se recolocaram, agora tá, tamos numa nova crise, tem vários amigos meus no mercado buscando recolocação. Então eu acho que isso é um aspecto sensível dessa, desse, vinculada a essa diferença de perfil né (E10).

O que valorizavam e priorizavam também foi mudando. Lembrando sua trajetória na *Big*, o E11 contou que as experiências na empresa foram mais que profissionais:

O trabalho me proporcionou bastante experiência assim, tanto profissional, óbvio, a maioria profissional, mas até mesmo pessoais. Então até antes de entrar na *Big* nunca tinha andado de avião. Então a primeira viagem de avião que eu fiz foi lá. Como tu tinha bastante viagem, atender cliente, tu tinha uma espécie de diária lá, então costumava frequentar restaurantes super bons e tal, que eu não teria condições por conta (E11).

Contou também ele que, enquanto as viagens eram novidade, aproveitou bastante porém, conforme o tempo foi passando, mudou seus objetivos de vida e aquilo não servia mais. “Perdeu um pouco a graça pra mim de tá experimentando viagens, ficar indo em hotéis e restaurantes, isso também perdeu um pouco a graça pela repetição”. Assim, com as mudanças na vida pessoal e profissional analisou: “falando mais de ambições pessoais, mas mais pro final, não que o dinheiro seja desnecessário né, mas mais pro final eu vi que os avanços que eu teria de salário iam ser além das minhas ambições e comparando com a responsabilidade e pressão que se teria”.

Mudou tanto o meu foco, até então eu tinha foco em carreira, em crescimento e desenvolvimento e na estabilidade financeira, e eu me dei conta que eu já tava, já tinha alcançado aquela estabilidade, aquele padrão mínimo que eu gostaria de ter de vida. Já tinha alcançado! Eu casei nesse meio tempo, então a família começou a demandar também um pouco da minha energia e tava enfim um pouco incompatível, e também minha ideia de desenvolvimento de carreira. Chegou num ponto que eu me dei conta que o meu desenvolvimento de carreira não era mais questão de cargo e de salário. Era de adquirir novos conhecimentos, que lá dentro eu não teria uma curva de aprendizado tão grande a partir daquele momento (E11).

Neste relato, quando o E11 mencionou que a família começou a demandar mais da sua energia, encontrou-se em Borges, Miranda e Casado (2010, p. 176) que o tempo e a energia da pessoa são recursos limitados. Para eles, o desempenho de papéis múltiplos, e concomitantes, comprometem a efetividade dos indivíduos em um ou mais papéis, pois a sobrecarga gera pressões, estresse e, com isso, afeta a performance no todo. Os mesmos autores complementaram, com as ideias de Goldsmith (2007) que o estresse no trabalho não depende da natureza desse trabalho mais do que depende da crença do trabalhador: se ele acredita (ou não acredita) que tenha a habilidade de controlar os aspectos estressantes do trabalho.

Dessa forma, considerando o fluir de sua vida, a entrevistada 1 analisou que suas prioridades mudaram com o passar do tempo e as experiências:

Acho que de todo eu não perdi minha ambição né, só que eu transformei ela pra carreira que eu tô hoje. Gostaria de continuar crescendo profissionalmente nesse sentido, de apresentar trabalhos em congressos internacionais, de fazer um doutorado bem feito, né, como foi meu mestrado.

Diante de desencantos, e buscando uma vida diferente, mesmo que isso ocasionasse uma mudança de trajetória profissional (embora possuísse a maior remuneração e o maior status existente em uma *Big Four*, o de ser sócio), o entrevistado 14 comentou:

Eu sempre pensei que eu não queria, não pretendia trabalhar numa *Big Four* até ter 60 anos e sair de lá e não ter tido vida. Então eu sempre tive em mente que eu queria trabalhar, atingir os meus objetivos, mas que em algum momento eu ia parar e fazer alguma coisa diferente né. Então isso é uma coisa que era, sempre foi claro pra mim. Eu sempre deixei isso claro pras pessoas que trabalhavam comigo e sempre procurei formar pessoas que pudessem me substituir. Sempre deixei claro pra eles: “eu não vou ficar aqui a vida inteira né!” Realmente nunca fez parte dos meus planos ficar até os 60 anos e sair numa aposentadoria compulsória lá, porque você é obrigado a se aposentar. Eu falei: “eu quero parar enquanto eu tenho disposição pra fazer as coisas”. Eu acredito que aos 60 eu ainda vá ter essa disposição. Daí eu falei: “eu quero sair enquanto eu posso, ainda posso aproveitar muito mais, vou tá viajando com a minha família, vou tá fazendo meus passeios de moto, curtindo as coisas que eu que eu curto”. Assim, acho que tem um limite né. E tem outras pessoas que tem aquela necessidade e talvez se sintam importantes estando naquela estrutura até o limite. Tem uns que se pudessem não saíam aos 60, ficariam mais (E14).

Segundo alguns entrevistados, se para os homens já há uma mudança de perspectiva significativa com o passar dos anos, e da vivência das experiências, essa mudança pode ser maior para as mulheres. Desta forma, de acordo com Borges, Miranda e Casado (2010, p.172) a necessidade de integração entre vida pessoal e vida profissional é um aspecto fundamental para entender como as pessoas constroem a sua carreira.

Assim, passa-se então para a questão do dilema das mulheres que trabalham em auditoria neste tipo de empresa.

5.5.3. Dilema das auditoras: a vida pessoal

A separação entre a vida pessoal e profissional, o mundo da casa e do trabalho segundo Borges, Miranda e Casado (2010) é uma diferenciação ideológica

que pode fazer com que as pessoas pensem a vida pessoal e profissional como sendo dois mundos separados. Segundo eles, em uma abordagem sobre a integração entre família e trabalho, o trabalho pode ser a forma como o indivíduo se realiza, de uma forma ampla. Assim, eles afirmam que a integração ou separação entre vida pessoal e profissional depende de como as pessoas constroem seus significados e como elas interpretam as situações que vivenciam baseadas nas suas expectativas pessoais.

Enfocando na questão das mulheres na dualidade em relação à carreira e a família, Borges, Miranda e Casado (2010) teorizaram que quando se tornam mães, pode acontecer de as mulheres terem o desejo de reduzir as horas de trabalho, em decorrência da pressão desdes dois papéis concomitantes. Assim, podem tender a direcionar seu tempo mais para a família, mudando, em função disso, a sua trajetória profissional. Essa escolha por priorizar a vida pessoal em detrimento da profissão foi o que se analisou a seguir.

Analisando os relatos dos entrevistados, percebe-se que muitas mulheres vivem o dilema do descasamento da vida profissional com a vida pessoal, pois a rotina (neste caso a não rotina) da auditoria exige muito das pessoas e chega um momento em que decidem sair, dando prioridade à vida pessoal e familiar. Isso aconteceu com todas as mulheres entrevistadas que saíram.

Assim, Neto e Saraiva (2016) teorizaram que para diminuir os conflitos entre o tempo de trabalho e o dedicado à família, seria interessante não ter uma família ou colocá-la aos cuidados de outras pessoas. Esse argumento dos autores encontrou ressonância no relato da E1, que afirmou que não aceitaria que seu filho fosse criado por terceiros. Assim, a entrevistada 1 lembrou do momento em que trabalhou na *Big Four*, com um ingresso tardio, aos 30 anos, como gerente, que suas escolhas profissionais não estavam mais de acordo com o planejamento da vida familiar, devido às inúmeras viagens, trabalho excessivo e convivência desarmoniosa no ambiente competitivo de trabalho e que, além disso, sentia um certo preconceito por parte dos colegas por ela não falar fluentemente a língua inglesa estando num cargo gerencial. Assim, sua escolha foi pela constituição da sua família e, segundo ela, em decorrência do estresse do trabalho teve uma endometriose (doença que pode dificultar a fertilidade) e, por isso, levou 4 anos para engravidar depois que saiu da

Big. Na entrevista relembrou seu dilema: “deixar o dia inteiro na creche isso não é uma opção pra mim, não vou ter filho pra deixar o dia inteiro na creche. E aí eu olhava pro que eu fazia e não casava né. Meu projeto de ser mãe é ser mãe. É criar o meu filho, não deixar pra terceiros criar o meu filho”.

Diante desse relato da E1, sobre o dilema da auditora mãe de um filho pequeno, encontrou-se respaldo teórico em Bruschini (2007) que argumentou que a presença de filhos, quando ainda pequenos, é o que mais dificulta a atividade profissional feminina, pois o cuidado com os filhos é o que mais consome o tempo das mulheres. Em sua pesquisa, considerando a idade do filho mais novo, quantificaram as horas de dedicação à família: constataram que as mães dedicavam aos filhos quase 35 horas semanais quando eles tinham menos de dois anos, e cerca de 32 horas semanais, quando eles tinham de dois a quatro anos, sem informações para as idades posteriores.

Assim, a entrevistada 3 contou também que se sentiu obrigada a pedir demissão da *Big*, após 12 anos de trabalho e dedicação, mesmo tendo o perfil profissional da empresa e querendo continuar nela, em função da sua prioridade à família: como o marido trabalha na mesma *Big*, e foi transferido para Florianópolis enquanto ela deveria permanecer trabalhando como gerente em Porto Alegre, ela optou por ficar sem emprego por um tempo, para estar junto ao marido e ao filho na capital de Santa Catarina.

A entrevistada 4 também trouxe sua reflexão sobre este tópico:

Das pessoas que da minha turma que ainda estão lá são solteiras né, sem filhos, e aí foram demitidos os que tinham filhos e eram casadas né. Porque na verdade acredito que seja o perfil que eles preferem: tem viagens, não tem muito vínculo e se dedica pra isso né, e quem tem família acaba não se submetendo a ficar longe da família por tanto tempo, ou trabalhar até tarde tantas vezes por ano (E4).

Assim, segundo Neto e Saraiva (2016) a visão social e subjetiva pode refletir sobre como as mulheres experimentam seu tempo no cotidiano com a multiplicidade de papéis que podem vir a desempenhar em nossa sociedade atual.

Sobre as mudanças ocorridas ao longo de sua vida, a entrevistada 5 também deixou seu depoimento, pois mencionou que “abriu mão” da carreira na *Big*, pois suas prioridades em relação à família e o marido mudaram no decorrer do tempo, conforme relato a seguir:

Acho que uma coisa, uma mudança assim que eu mudei, realmente mudei minha cabeça, que eu não pensava antes dentro da *Big*, e agora eu penso bastante, é ter filho. Não podia nem pensar em ter filho. Como é que eu ia ter filho se eu não tinha tempo? E hoje que eu estou fora, estou amadurecendo bastante isso. Então essa, de constituir família, de aproveitar mais a família, aproveitar mais o marido (E5).

Sobre este tópico, encontra-se respaldo na literatura de Closs e Rocha-de-Oliveira (2015), quando defendem que embora a carreira seja uma trajetória individual, ela certamente é marcada por laços pessoais e também por laços sociais que se estabelecem ao redor das pessoas.

Outro relato sobre as mudanças que ocorreram na sua vida, e da influência familiar, a entrevistada 6 disse que, enquanto ainda estava na *Big*, começou a sentir “a importância de ter um pouco a minha família, de encontrar os meus amigos, de tá com o meu marido. Eu comecei a ver que estando lá eu não ia conseguir viver muito isso”. Hoje, com um filho recém-nascido, tem uma vida com outras mudanças e prioridades.

E12, única mulher que permanece trabalhando em uma *Big Four*, tem o perfil que a entrevistada 4 citou anteriormente, pois é solteira e não tem filhos, com dedicação quase que exclusiva à empresa. Porém, durante a entrevista, deixou transparecer que hoje, aos 31 anos, está em um momento de reflexão e de escolha por, ou permanecer, e investir seus esforços na *Big*, ou buscar uma recolocação no mercado, na busca do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Essas reflexões a que chegaram essas mulheres, em um determinado momento da vida, relaciona-se ao fato do ritmo intenso de trabalho e à necessidade de dedicação à empresa, que, dependendo do momento de vida pela qual passa a mulher, a prioridade não é mais a carreira, como no início da trajetória da vida profissional. Assim, outras esferas da vida pessoal vão ganhando prioridade e criando a necessidade de mudanças para se adaptar a nova fase da vida, pessoal e profissional, pois uma não se dissocia da outra.

5.5.4. A decisão de permanecer na *Big Four*

Alguns dos entrevistados resolveram investir seus esforços para a construção de uma carreira vertical, dentro da *Big*. Assim, 5 dos 14 entrevistados permanecem

trabalhando em alguma *Big Four*: um é sócio, um é diretor e três são gerentes. Na característica comum aos que ficam está a vontade de ser sócio. Entretanto, das 4 pessoas que ainda não são sócios há 2 gerentes (um da consultoria tributária e outro da auditoria contábil) que estão analisando suas carreiras e, é possível, que saiam das *Big Four*. Isso implicaria que, dos 14 entrevistados, 3 seriam os que chegariam no topo da hierarquia nessas empresas mundiais de auditoria.

Assim, buscando continuar suas atividades dentro da *Big Four*, uma das ideias que as pessoas assimilam que a *Big Four* é o melhor lugar para se trabalhar. O entrevistado 2 usou esta expressão e a entrevistada 3 deu seu depoimento, que segue:

Eu ia analisando a minha carreira né, então quando eu estava com 5 anos eu pensava: “ah, pô, olha tudo o que eu já aprendi, tudo o que eu já sei. Será que se eu tivesse numa outra empresa eu teria tido o mesmo, mesmo conhecimento, mesmo sucesso?” E eu sempre dizia: “não, aqui é o melhor lugar para estar. Aqui é o melhor lugar para estar”. E assim eu vejo: esses 12 anos eu não vejo outro lugar que eu pudesse estar, onde eu pudesse ter tido tanto desenvolvimento, tanto conhecimento, tanto reconhecimento (E3).

Para alguns, que “vestem a camiseta”, expressão utilizada por alguns entrevistados, a *Big Four* é o melhor lugar para o contador trabalhar. Os mais experientes, inclusive, sentem falta desse “orgulho corporativo” nas pessoas, conforme relato:

As pessoas saem muito rápido. Eu acho que não tem, eu não vejo hoje nas *Big Four*, de um modo geral, o orgulho corporativo que diria que existia, por exemplo, na *Big Five* na minha época. Então hoje as pessoas estão ali com, aquilo é um emprego, ele não tá ali porque é a empresa, porque é a PWC né, a KPMG, ou a Ernst & Young ou a Deloitte, são talvez aquela visão assim talvez sonhadora, aquela coisa legal de tá naquela empresa, de fazer parte daquela estrutura, e ter uma perspectiva de chegar a sócio. Eu acho que hoje isso é muito menor, do que isso era a 30, 20 anos atrás né (E14).

Mas essa ideia não é assimilada por todos os funcionários. Assim, a entrevistada 5 traz uma crítica, numa visão totalmente diferente dos depoimentos anteriores, sobre essa ideia de a *Big Four* ser o melhor lugar para se trabalhar, como se percebe a seguir:

Aquilo lá é um mundo, um mundo que tu vive lá dentro e tu não consegue enxergar que existe outro mundo lá fora. Meio que aqueles grupos, sei lá, tipo, vamos supor, nada a ver assim, mas um grupo de islâmicos, que as coisas que fazem a tua cabeça e que tu precisa ficar lá dentro, porque tudo gira em torno. (...) Porque lá tu vai crescer, tu vai virar sócio, sabe? Aquela coisa que fazem a tua cabeça. Então aquilo, tu vai criando aquela cultura, tu vai crescendo e vai passando aquela cultura pra quem vai entrando. Exatamente, um culto né (E5).

Para E12, que está na *Big* há 9 anos, “talvez seja mais importante ter um pouco mais de tempo pra minha vida pessoal do que eu ter uma promoção sei lá, dupla o ano que vem”, e identificou o que mudou na sua vida pessoal e profissional ao longo do tempo lá dentro: “agora ok, já tem uma carreira, já tá, pode-se dizer assim, não consolidada, mas ela já tá sólida nesse momento né. E que agora o projeto de vida é conseguir equilibrar melhor a minha vida profissional com a minha vida pessoal”. Desta forma foi, até mesmo, instigada para refletir sobre seu futuro na *Big*:

Não sei ainda se eu gostaria de ser sócia ou não, sei que já tá num momento que eu preciso, pelo menos mais uns 2 anos eu preciso ter certeza disso, e é isso que eu tô buscando agora nesse momento profissional: é saber se realmente eu quero ser, e se eu tenho vocação pra ser né, pra continuar na carreira ou buscar outras opções (E12).

A E12 era a única mulher da pesquisa que continuava, no momento da coleta de dados desta pesquisa, trabalhando na *Big Four*. Ela contou que é importante ter alguma pessoa que seja um modelo em quem se espelhar para continuar lá: “ao longo da minha carreira eu perdi bastante pessoas que eram exemplos e que eram as minhas principais pessoas que me motivavam a estar na empresa, continuar na *Big Four* né”. Assim, refletiu sobre seu futuro lá dentro: “o que que eu ainda vou ter que abrir mão pra continuar nessa carreira, será que eu vou conseguir daí fazer, ter esse equilíbrio profissional?” .

Assim como a maioria dos entrevistados, para a E12 a vida pessoal ganhou foco após os 30 anos, sendo a carreira e a profissão necessárias, mas não mais os objetivos primordiais, como na época do ingresso na *Big Four*. Desta forma, pode ser que ela permaneça e decida ser sócia, que ocasionará aumento não somente na sua remuneração mas, principalmente, na sua responsabilidade. Porém, pode ser que ocorra que ela faça uma opção diferente para sua vida profissional, influenciada pelas dificuldades que imagina que enfrentará como sócia neste tipo de organização quando, então, refletiu:

Como que é ser mãe enfim, trabalhando numa empresa de auditoria, ou trabalhando nessa carreira como auditor. Existem bons exemplos, mas também existem exemplos que né, nessa carreira que eu já acompanhei que pra, pra que isso acontecesse a pessoa teve que largar a carreira. Então talvez seja isso, que tô num momento que a gente precisa pensar e refletir né (E12).

Essas reflexões remetem ao tópico do dilema que as auditoras enfrentam em determinando momento da vida pessoal e profissional.

Agora, passa-se para um novo tópico de análise, quando os novos rumos pessoais se configuram e influenciam nas decisões e direcionamentos de carreira, ocasionando, por vezes, mudanças na trajetória profissional em consequência da mudança de vida.

5.6. OS NOVOS RUMOS PESSOAIS SE CONFIGURANDO

Esta categoria intermediária foi formada a partir das categorias: “Adaptações” e “O interesse pela docência: uma característica em comum”. Ela contempla aspectos que dizem respeito à adaptação das pessoas ao novo ritmo de trabalho em empresas diferentes das *Big Four* e ao sentimento de perda da identidade que algumas delas sentiram ao sair destas empresas de auditoria, assim como o interesse pela atividade docente, que foi uma característica comum aos entrevistados: ensinar as pessoas.

5.6.1. Adaptações

“A pessoa saía, algumas inclusive voltavam, porque achava que ia trabalhar menos, acabava trabalhando mais, não se encontrava no trabalho, gostava da rotina corrida, e aí lá fora era muito parado”. Quando E3 mencionou o ritmo de trabalho que se tem na *Big Four* comparado com o ritmo de trabalho em outras empresas, automaticamente isso remete ao relato da entrevistada 5 que, ao sair da *Big Four*, não consegue se acostumar com o novo ritmo, julgado lento por ela, na empresa imediatamente posterior à *Big*:

Tudo acontecia muito rápido, tudo acontecia num instante, as pessoas tudo o mesmo perfil, tudo! Faziam as coisas acontecerem rápido e quando tu tá num instituição que cada um tem seu perfil, cada um tem seu jeito, cada um tem seu tempo e tu tem que te acostumar com isso, isso foi o maior impacto pra mim. (...) Está sendo muito forte assim, ter que me acostumar com as coisas que não acontecem no tempo que tem que acontecer sabe (E5)?

Aqui se pode considerar o que Hall (2002) defende sobre a eficácia da carreira, que ela é baseada em quatro dimensões, a saber: dinheiro e posição; como

ela é percebida e avaliada pela pessoa; a adaptabilidade e a identidade. As duas primeiras já foram analisadas em tópicos anteriores da pesquisa. Neste tópico dos resultados deste estudo foram analisadas as questões quanto à adaptabilidade e à identidade. A adaptabilidade é uma predisposição para perceber, continuamente, sinais externos e atualizar os comportamentos aos requisitos do ambiente em mudança, sendo necessário certo autoconhecimento para mudar ou manter a própria identidade, tendo o desejo de desenvolver uma adaptação ao novo.

Na questão da identidade Hall (2002) argumenta que são os valores, interesses e capacidades, os planos e o senso de continuidade de si no tempo passado, presente e futuro, que fazem as pessoas aceitarem a mudança e redefinirem a sua identidade profissional, que, segundo ele, é mutável, adaptável (como se pode perceber nas entrevistas realizadas com os alguns dos contadores-audidores aqui pesquisados).

Desta forma Veloso e Dutra (2010) argumentam que, durante os anos de trabalho, a identidade profissional se transforma gradualmente e as pessoas podem não ter consciência disso. As mudanças decorrentes da carreira podem redefinir a identidade das pessoas, reconfigurando, assim, as possibilidades futuras. Para a entrevistada 4 essa reconfiguração das possibilidades se realizou pela construção de uma carreira docente após a experiência na *Big*. Assim, os autores contribuem, ainda, dizendo que em transições profissionais, as pessoas que se identificam em demasia com a instituição na qual trabalham poderiam ter dificuldades no desenvolvimento de outras esferas da sua vida, pelo fato da sua identidade estar atrelada ao empregador, ao seu título ou status profissional. Neste estudo, ao cargo de auditor ou consultor, especificamente nas *Big Four*, como pode se perceber no relato da E5, mencionada há pouco.

A entrevistada 3 contou que, conversando com *Head Hunters*, teve o feedback que algumas empresas preferem não contratar alguém que tenha saído da *Big Four* a pouco tempo, por causa da questão do ritmo de trabalho. Segundo essa conversa que ela relatou que teve, algumas empresas preferem contratar pessoas *ex-Big Four* quando estas já tiveram pelo menos uma experiência profissional após a *Big*, pois ali já se adaptaram. “Ele faz muita comparação, e, e, não, não aceitam muito o ritmo, ou acaba sendo crítico demais, aquela coisa de auditor, enfim”.

A maioria dos entrevistados comentou a questão do ritmo de trabalho das *Big Four*, que as pessoas acabam interiorizando. Para alguns, a mudança é notada quando da saída da empresa: alguns não conseguem se adaptar ao ritmo mais lento em outras instituições, como E5 e E8, que comentou: “Então eu fiquei um período de um ano e meio afastado, somente estudando. Então foi difícil porque, na verdade, eu saí na rotação a 130 por hora né”.

Assim como muitos gostam do ritmo de trabalho das *Big Four*, descrito pelos entrevistados como acelerado, alguns ainda procuram esse ritmo fora quando saem, mas há também quem procure uma atividade com menor intensidade de trabalho. Assim, e entrevistado 7 contou que com o ritmo intenso das *Big Four* não conseguia relaxar, estava sempre alerta, ansioso, apreensivo com os chamados que a empresa podia fazer, a qualquer hora do dia. “Não conseguia relaxar muito... aproveitar mais a vida, pensar em outras coisas” e complementou referindo que tinha um sentimento constante de culpa quando estava na *Big*: “então eu às vezes deixava de fazer muitas coisas em virtude disso assim, não tava feliz assim, na finaleira assim eu não tava bem. E aí isso te consome. É muito ruim”.

A entrevistada 4 trouxe seu relato quanto a essa dicotomia: não querer estar na empresa mas, quando sai, sente um vazio, como se perdesse a identidade, não somente profissional, mas também pessoal. De acordo com Bendassolli (2009a) a carreira tem papel significativo na vida das pessoas, sendo parte importante da identidade do indivíduo.

Na verdade eu fiquei bastante perdida. Eu tinha, eu representava uma empresa do porte da *Big* e aí eu saí de lá e me senti totalmente perdida assim. Eu, na verdade, tem um conto do Machado de Assis que é o espelho. Eu me senti daquela forma, que eu vesti a camiseta e eu era a empresa sabe. E aí eu saí de lá e eu perdi minha identidade total. Eu me senti uma Zé Ninguém por um período. Depois fui me reencontrando. Mas é que o período, é, foram só 2 anos mas um período muito intenso. E é uma certa lavagem cerebral em relação à empresa e ao trabalho, até porque tu baixa a cabeça e trabalha e tem a ideia de que aquilo vale a pena e que não existe opção melhor no mercado. Que aquilo ali é a melhor opção, e quem é tu pra sair de lá? Tu não vai ser ninguém se tu sair daqui. Né, tem um certo subliminarmente, tem essa mensagem assim, pelo menos na minha percepção. E aí eu saí de lá e fiquei bem perdida. Aí depois eu fui reconstruindo né (E4).

Desta forma, de acordo com Baruch (2003), a carreira é ciclo da vida, pois evolui em torno do trabalho, que fornece desafio, senso de propósito, rendimento, fonte de identidade, status e acesso a redes sociais. Nas carreiras modernas, cabe a

metáfora da jornada de vida, na qual as pessoas podem ir pelo caminho mais conhecido ou optar por outros.

Esse sentimento de perda da identidade foi compartilhado pela entrevistada 5, que falou sobre esse processo de transição de carreira e de construção de uma nova identidade profissional.

Assim, na literatura de Veloso e Dutra (2010) encontrou-se uma metáfora com conteúdo hiperbólico, da comparação da mudança de função com a transição da carreira. Para os autores, mudar de função seria como trocar de roupa, atividade normal, corriqueira; já a transição de carreira seria como arrancar a pele e ficar em carne viva até que uma nova pele nascesse. Por isso o sentimento de estar se reconstruindo em outro lugar poderia gerar certo sofrimento, não físico como nesta metáfora, mas subjetivo, na esfera psicológica.

Em meio a esses sentimentos, a entrevistada 5 contou que ao final do sexto ano trabalhando na *Big Four* sentia-se como numa prisão. Esse sentir não ter a possibilidade de sair fazia muito mal a ela, conforme seu relato:

Eu não podia pedir demissão porque tinha a questão de benefícios, eu tinha, tava fazendo a minha pós lá, e se tu pedir demissão tu tem que pagar tudo com juros e tudo o mais. Eu não tinha condições de pagar. Isso que mais me, me pressionava, me sentia que eu tava numa prisão, que eu não posso sair daqui, não posso pedir demissão, e eu queria procurar, fazer outras coisas, queria sair dali, mas eu não podia, e não ia também ter crescimento (E5).

Mesmo com o sentimento de ser prisioneira da *Big*, quando a entrevistada 6 saiu, teve a mesma sensação de perda de identidade que a entrevistada 4, em seu relato anterior, ainda neste tópico. Mesmo relembando sensações dolorosas, a entrevistada 5 expôs seus sentimentos contraditórios do momento da saída:

Quando ele me desligou, nossa, chorei, chorei, chorei assim. Tudo junto sabe? Um alívio que eu tava saindo daquela prisão, mas ao mesmo tempo tudo o que eu tinha conquistado lá dentro, e não ia poder continuar sabe? Parece até meio que uma doença, é difícil de explicar, não sei, o sentimento de (...) tá perdendo a identidade, uma coisa que tu conquistou, mas ao mesmo tempo tu tá saindo sabe? Tipo aquela coisa, tu acha que tu não tem mais vida. Vida, mas existe vida após a *Big*. (...) Senti muito bem, porque eu ia sair daquela prisão, mas ao mesmo tempo muito mal, que eu tava deixando de tá naquele culto (E5).

Assim, a decisão de sair de uma empresa com status no meio contábil pode ser difícil para os contadores, mas para o entrevistado 7 o sentimento foi outro. Assim, contou o que sentiu quando pediu demissão: “Alívio! Essa é a palavra! É

sério, alívio! Bah, quando eu me demiti foi a melhor sensação do mundo assim, bah, saiu um peso”. Assim, o E7 complementou: “tipo, devia ter feito isso antes”. E analisou suas necessidades, comparadas à estrutura de funcionamento do trabalho da empresa: “se eu pudesse ter ficado mais uns 2 anos, se eu tivesse condições mentais eu até ficaria. Mas eu sei que eu não ia passar muito bem. É muito sacal. É muito engessada”. Desta forma, diante de tanto descontentamento com a empresa, E7 saiu da *Big*, buscando outra empresa em que se sentisse melhor.

5.6.2. O interesse pela docência: uma característica em comum

Uma curiosidade que surgiu durante as entrevistas foi que a maioria das pessoas tem interesse pela docência, já tendo ministrado ou ministra treinamentos (e gostam muito disso) ou foram ou são professores de graduação e pós-graduação. Alguns tiveram como meta mudar a trajetória profissional e seguir somente a área acadêmica e outros nutrem esse desejo.

Dos 14 entrevistados, 9 demonstraram interesse por ministrar treinamentos e pela docência; apenas um não demonstrou esse interesse, mas disse que gosta de ensinar, e hoje é consultor tributário. Ou seja, das 14 pessoas entrevistadas, 10 delas sentiram-se bem com a experiência que tiveram de ensinar as pessoas.

Duas entrevistadas foram, paulatinamente, deixando as suas outras atividades profissionais para se dedicar somente à docência na graduação em instituições de ensino superior de Porto Alegre. Três pessoas, além de ministrarem treinamentos na *Big*, também tiveram a experiência de lecionar na pós-graduação, em nível de especialização. Uma pessoa ministrou treinamentos no exterior, mas não lecionou em cursos de nível superior.

E10 contou que pela experiência na *Big*, as oportunidades de lecionar em instituições de ensino superior surgem ao profissional e, o que conta, é a experiência prática, mesmo não tendo o título de especialista ou mestre. “Por 3 oportunidades já ministrei aula como, em cursos de pós-graduação né. Eu gostaria até de poder dar mais aulas, só que daí emperra nessas situações de não ter mestrado, enfim né. Porque por vezes é pré-requisito”.

Essa questão da restrição docente em decorrência da falta da titulação de mestre, levantada pelo entrevistado 10, encontra ressonância na pesquisa realizada no Conselho Federal de Contabilidade, que ilustra a realidade da profissão contábil, pois raros são os contadores que são doutores. Este fato se deu também pela pouca oferta de cursos de mestrado e doutorado em Contabilidade no Brasil. Segundo Soares e Pfitscher (2011) os cursos de doutorado são oferecidos em 4 universidades e os de mestrado são oferecidos em 15, sendo 4 destas, privadas, com custo que pode ser elevado. Informações mais atualizadas sobre os mestrados e doutorados em Contabilidade no Brasil foram encontradas em Suficiência Contábil (2014): haviam 18 cursos de mestrado e 9 cursos de doutorado em 2014, sendo que, no Rio Grande do Sul, havia o curso de mestrado e de doutorado somente na Unisinos, universidade privada. A única universidade gaúcha a oferecer o curso de mestrado em Controladoria e Contabilidade gratuitamente iniciou as inscrições para selecionar a primeira turma em fevereiro de 2016 conforme informações disponíveis em UFRGS (2016).

O mesmo fato que o entrevistado anterior relatou ter sido contratado para a docência em universidades em função da experiência na *Big*, ocorreu com o entrevistado 11, que lecionou na pós-graduação por causa da sua prática em uma *Big Four*. Assim, o entrevistado 10 lembrou a experiência na *Big Four*. “é uma profissão interessante, te abre várias portas, tu tá na vitrine né”. A vitrine metafórica aqui mencionada é para o mercado de trabalho, assim como para as instituições de ensino superior que buscam novos professores com base em suas práticas profissionais. Partindo desse princípio, que ter experiência em alguma *Big Four* fornece alta empregabilidade, pode-se refletir sobre os reflexos dessa experiência profissional vivenciada pelos entrevistados, bem como sua ressonância na vida pessoal.

5.7. REFLEXOS DA EXPERIÊNCIA PARA A VIDA PESSOAL E PROFISSIONAL

Esta categoria intermediária de análise foi formada a partir das categorias: “As fortes influências da *Big* para a vida pessoal e profissional das pessoas”, “Influência e impacto da marca *Big* para as novas trajetórias profissionais” e “Planejamento da

trajetória profissional e pessoal para o futuro”. Ela contempla aspectos que dizem respeito ao que as pessoas aprenderam na *Big* e carregam consigo como uma herança para a vida profissional e também para a vida pessoal e a influência e também o impacto para a construção de suas trajetórias profissionais da marca *Big* em seu currículo. Aborda ainda o pensar sobre o futuro.

5.7.1. As fortes influências da *Big* para a vida pessoal e profissional das pessoas

A influência dessas empresas para a vida profissional e pessoal destas pessoas se mostrou bastante forte nos seus relatos, o que levou alguns deles a utilizarem a palavra legado para definir o que vivenciaram, aprenderam na *Big* e ainda carregam consigo, pois geraram mudanças permanentes, tanto para a vida profissional quanto pessoal. Entretanto, para esta pesquisa, chamou-se de fortes influências pois, para os entrevistados, a vivência numa destas empresas impacta de forma mais significativa a vida dos profissionais que lá trabalham comparado, por eles, com profissionais de outras empresas, principalmente na questão do aprendizado, que muitos disseram ser diferenciado. Não somente por ser ou ter sido auditor, mas principalmente, ser auditor dessas grandes empresas, especificamente. Assim, a entrevistada 3 trouxe sua visão sobre esse assunto: “A auditoria ela te ajuda muito a ter jogo de cintura, a fazer várias coisas ao mesmo tempo, de sair rápido de alguma situação, de saber dar respostas rápidas”.

A entrevistada 4 contou também que “o conhecimento adquirido ao longo desses 2 anos me possibilitaram estar acima da média” e que o emprego posterior só conseguiu por causa da experiência na *Big*: “eu trabalhei de analista contábil em outra empresa e eu só entrei por causa disso também. Por causa da *Big*, por causa do inglês. E hoje eu leciono auditoria, já desde 2011, eu leciono a disciplina de auditoria por causa disso também”. Ao finalizar suas reflexões acerca da sua trajetória profissional, que inicialmente passou pela *Big Four*, analisa:

A experiência na *Big* foi fundamental pra toda a minha formação até hoje. Até hoje me abre portas. Trazer no meu currículo que eu tive essa experiência na *Big*, por mais que tenha sido por 2 anos, me abriu portas pra tudo. Se não fosse eu ter trabalhado lá com certeza eu não taria aqui hoje. Com certeza absoluta (E4).

Assim, o entrevistado 8 trouxe a perspectiva da sua percepção sobre o aprendizado obtido na *Big*:

Na verdade eu acho que, que a *Big* influenciou muita coisa nas mudanças depois também. Porque como eu disse, a gente sai de lá com o conhecimento muito grande em contabilidade, por exemplo, né. Então eu saí de lá da, da *Big* e resolvi fazer concurso pra Receita Federal, por exemplo. E durante a prova da Receita, claro, eu fiz cursinho né, e tudo o mais, mas durante a prova da Receita Federal, bom, realmente eu não estudei pra contabilidade, eu achei que eu sabia tudo, e durante a prova numa questão simples assim eu me dei conta: só um pouquinho, eu sei muita coisa mais avançada, mas uma coisa simples eu não sabia fazer. Então até mesmo essa questão da saída me ajudou muito pra baixar a minha bola, digamos assim né. Ah, tu não sabe tudo isso não (E8).

Tendo por base as ideias do relato imediatamente anterior, ele contou que, na sua visão, quando se é auditor de *Big Four* o “ego se infla” pois “começa a conhecer muita coisa muito rápido”. Por aparecer no mercado como fazendo ou tendo feito parte do time dos melhores do mundo em auditoria, para ele, “o auditor tem seu ego muito inflado né, então não precisa de mais nada”. Assim, após sair da *Big*, relembrou que esse ego desinfla, na medida que a pessoa vai enxergando como realmente é, e o que realmente ela sabe.

Assim, alguns entrevistados disseram que as experiências vivenciadas na *Big* influenciaram na sua formação ética, na forma de lidar com as pessoas, se portar, de forma a diminuir características pessoais, tais como timidez. E9, por exemplo, disse que era tímido e hoje é diretor e com uma boa capacidade de comunicação em público. Desta forma, complementou: “já tô 6 anos, 7 anos na função de liderar equipe, então a própria liderança de falar com o profissional, de, com pessoas mesmo, de discutir, de discutir desenvolvimento da pessoa”.

A entrevistada 6 verbalizou as suas experiências na *Big*, e listou como um legado para a vida pessoal e profissional o que sentiu ao ter essa experiência.

Pra poder lidar com diferentes personalidades, e qualquer um que eu trabalhasse depois disso, essa experiência que eu adquiri lá, essa bagagem, eu acho que me moldou, me deixou mais flexível. Me deixou mais preparada pra poder lidar com pessoas difíceis, com má vontade, porque isso acontece com qualquer lugar né, independente da empresa, independente da profissão que tu tem, tu sempre lida com isso. Me ajudou a lidar melhor com frustrações, falando do lado ruim assim né. Mas também o lado bom, eu acho que me deu, me fez aprender a, me moldou de uma forma que fazer coisas mais rápidas, porque a coisa lá é muito dinâmica (E6).

O entrevistado 14, com 26 anos de experiência em duas *Big*, demonstra sua visão sobre o dinamismo das *Big Four* que, segundo alguns entrevistados, é diferente das outras empresas, e traz uma série de benefícios:

Acho que o fato de eu ter mudado muito né de escritório também foi uma coisa muito interessante porque assim, em cada escritório que eu fui, mesmo que fosse na mesma empresa, era como se eu tivesse um emprego novo né. Eu trabalhei 5 anos no Rio, Porto Alegre eu fiquei 4 anos, 1 ano pra São Paulo, mais um ano pra Londres, voltei mais um ano pra São Paulo, foi mais um ano pro Rio, passei mais 3 em São Paulo, depois passei 10 no Rio e depois mais 2 em Porto Alegre. Então, na verdade, assim, cada mudança dessa é uma oxigenação muito interessante. Eu acho que se eu tivesse ficado esses 26 anos no mesmo escritório é, eu tivesse saturado de algumas coisas né, e na verdade eu sempre tive isso, é como se fosse um emprego novo e isso é uma coisa muito interessante (E14).

A entrevistada 1 lembrou como sua vida mudou quando saiu da auditoria e começou a só lecionar e se dedicar mais à família:

Desenvolvi né a parte espiritual, eu já era uma pessoa espiritualizada, mas eu acabei me dedicando muito mais, né. A filosofia de vida que eu pratico, então com esse meu tempo livre, entre aspas, eu pratico yoga, eu me espiritualizo, eu leio livros né, de coisa que antes eu estava num meio muito material e aquilo me fazia muito mal. Então eu comecei a desenvolver coisas que fazem bem pra alma, digamos assim (E1).

Todas essas análises, mesmo quando existe algum aspecto negativo, enfatizam aspectos construtivos na vida dessas pessoas que foram entrevistadas, seja sob o ponto de vista da vida profissional, seja sob o ponto de vista da vivência pessoal.

Desta forma, com base na literatura de Inkson (2007), quando as pessoas contam a história da sua carreira, lembrando suas trajetórias profissionais percorridas, se percebem significados retrospectivos. Assim, Inkson (2007) diz que ao lembrar uma experiência, de forma retrospectiva, faz mais sentido para a pessoa do que quando a situação foi vivenciada, pois quando se conta a carreira construída, se reconfigura a história para, então, se ter em conta novos eventos.

Assim, analisando depois as situações que passou na *Big*, o entrevistado 7 fez um resumo: “aquele acúmulo de trabalho que eu te falei, stress, mau humor, cobrança excessiva” e chega a uma conclusão sobre as reflexões que a entrevista possibilitou a ele enquanto falava: “uma terapia isso né”. Isto também se notou ao final do relato da entrevistada 1, quando ela conseguiu fazer uma autoanálise: “Foi bem grande a transformação olhando agora e falando contigo”.

5.7.2. Influência e impacto da marca *Big* para as novas trajetórias profissionais

O aumento da empregabilidade com a marca *Big Four* no currículo foi um tema trazido pelos entrevistados. O termo metafórico “carimbo internacional” foi trazido pelo E10: “A *Big 1* tem um carimbo internacional, assim como tem a *Big 2*, a *Big 3*, a *Big 4*, o que gera uma diferença de mercado”.

Sobre essa empregabilidade proporcionada por uma experiência em alguma das *Big Four*, E1 lembrou: “o fato de ter saído da *Big* assim, naquele ano, eu recebi muitas ligações de várias empresas de Porto Alegre pra cargos muito altos”. Esse fato é ratificado pelo entrevistado 8 que comentou: “já entrei com a visão de que eu estava entrando numa empresa vitrine”.

Eu assumi responsabilidades muito grandes e, de fato, tive propostas de trabalho durante o tempo que estive na *Big*. Até mesmo no primeiro dia de trabalho, primeiro dia não, na terceira semana de trabalho eu estava em São Paulo, num curso de treinamento, ainda era *trainee*, em 3 semanas de empresa, e eu tive uma proposta de trabalho pra ir pra São Paulo, ou seja, eles acessaram alguém, cederam informações e, e então de fato, tu estas no mercado por estar numa das *Big Four* (E8).

Assim, de acordo com os entrevistados, ter tido experiência em uma *Big Four* é uma “vitrine”, um diferencial para a construção de uma trajetória profissional, o que impacta positivamente na construção das trajetórias profissionais futuras. O entrevistado 8 falou “no momento que eu, eu pedi demissão, não se passou 2 horas, não sei como, e eu tive oferta de trabalho nas outras três *Big*”. De fato, alguns entrevistados comentaram que as outras *Big Four* entraram em contato com eles oferecendo emprego, pois, segundo eles, com experiência em *Big* a pessoa já está treinada, e esse investimento não será custo para a empresa posterior, pois já receberia uma pessoa pronta para a atividade profissional.

As entrevistadas 1 e 4, ambas professoras universitárias atualmente, mesmo não tendo gostado muito do tempo em que trabalharam na *Big*, acreditam que essa experiência foi fundamental para a construção das suas carreiras e para as mudanças de trajetórias profissionais que fizeram: enquanto a entrevistada 1 relatou que certamente ter no currículo um tempo de experiência em alguma *Big* faz toda a diferença na vida atual e futura dela, pois lhe “abre portas”, a entrevistada 4 disse que se fosse preciso servir cafezinho nessas empresas ela o faria, tudo em busca desse conhecimento que se adquire lá e as torna diferenciadas para as próximas

trajetórias, quer seja como professoras, quer seja como profissionais que dão treinamentos em órgãos de classe, quer seja para a vida.

A E5 comentou que na empresa atual, mesmo tendo experiência profissional de mais de 15 anos em diversas organizações, somente a experiência de 6 anos na *Big Four* contou para valorizar seu currículo e conseguir essa nova colocação no mercado de trabalho. “Acho que hoje até no novo emprego, o meu currículo foi só a *Big* que impactou. Os outros acho que nem é mais considerado”. Ela comentou ainda que se formou administradora (era a única entrevistada que não teve Ciências Contábeis como a primeira graduação) e, somente depois de ingressar na *Big*, que começou a estudar para ser também contadora. Seu objetivo era conquistar uma carreira após uma trajetória de 8 empregos, sendo dois simultâneos quando fez intercâmbio no exterior. Segundo seu julgamento, para o emprego atual somente a experiência na *Big* foi o que valorizou o seu currículo no mercado de trabalho na busca por uma recolocação.

Apesar das consequências desagradáveis que teve em função do trabalho na auditoria, E1 concluiu que “fez toda a diferença eu ter no meu currículo um ano de *Big*. Então, teve o lado ruim, que eu adoeci, que eu tive que lidar com pessoas que não tinham nada a ver comigo, mas teve o lado bom”. E lembrou:

Outras oportunidades que agora eu me lembro assim, que surgiram em função da auditoria foram muitas palestras via órgãos de classe, como o CRC e o Ibracon, né. Eles começaram a me contratar para dar palestra sobre auditoria. Porque os auditores não tem tempo de ficar dando palestra né. Então como eu já não tava mais na auditoria, eu tinha esse tempo. Até hoje eu dou palestras sobre auditoria nos órgãos de classe, Ibracon e CRC. São muito bem remunerados, então é uma coisa que ficou assim. Positiva dessa passagem pela *Big Four* (E1).

Já o E8, que ficou quase dois anos só estudando para concurso, em determinado momento, buscou uma oportunidade profissional no mercado e foi contratado por uma instituição, como auditor interno, no dia seguinte ao envio do seu currículo.

Ter a *Big* no currículo, que eu fui lá, não conhecia ninguém, fiz a entrevista e me contrataram no dia né. Então eu acho que isso a empresa de auditoria te proporciona né, mesmo eu tendo 2 anos praticamente parado no mercado, só estudando, num dia mandei currículo e o cara me contratou né.

Assim, o entrevistado 9, que permanece em uma *Big*, no cargo de diretor, aos 31 anos, encerra esse tópico concluindo que “nunca vai ser perda de tempo trabalhar em uma *Big Four*”.

5.7.2.1. Cargos atuais dos entrevistados

Considerando que os contadores entrevistados iniciaram suas trajetórias profissionais no mundo do trabalho há pelo menos uma década, quer seja através das *Big Four* ou fora delas, se reuniu no quadro a seguir seus cargos atuais:

Quadro 5 - Cargos atuais dos entrevistados

Entrevistado:	Cargo atual:
E1	Professora em Universidades Federal e privada e sócia de escritório contábil
E2	Gerente em <i>Big Four</i>
E3	À procura de recolocação
E4	Professora em Universidades Federal e privada e sócia de escritório contábil
E5	Auditora interna em instituição financeira
E6	Analista financeira em multinacional
E7	Auditora interna em instituição financeira
E8	Funcionário público estadual (com função de chefia)
E9	Diretor em <i>Big Four</i>
E10	Gerente em <i>Big Four</i>
E11	Especialista financeiro em multinacional
E12	Gerente em <i>Big Four</i>
E13	Sócio em <i>Big Four</i>
E14	Sócio em Consultoria Tributária

Fonte: elaborado pela autora

Assim, considerando a trajetória realizada até aqui, descritas no quadro anterior, passa-se, então, para a questão do futuro destes entrevistados. A seguir foi realizado um levantamento contendo os principais planejamentos dessas pessoas para seu futuro, tanto profissional quanto pessoal, para cada um deles.

5.7.3. Planejamento da trajetória profissional e pessoal para o futuro

De acordo com a literatura McDaniels e Gysbers (1992, apud OLIVEIRA, 1998), o conceito de carreira foi se ampliando para além de ocupação. Assim, a carreira está relacionada a outras dimensões, como projeto de vida ou desenvolvimento pessoal. Dessa forma analisou-se, nesta última parte do estudo, o planejamento dos entrevistados em relação à vida profissional e também aos planos para a vida pessoal.

Assim, no que tange os seus planos pessoal e profissional para o futuro, a entrevistada E1 mencionou: “profissionalmente eu cheguei onde eu queria, né. Quando eu decidi ser professora eu queria passar no concurso da UFRGS e, antes de ganhar o meu nenê, eu consegui fazer isso. Então eu tenho estabilidade, hoje eu sou 20 horas. Então eu posso ficar o dia inteiro com meu filho, isso é ótimo.” E concluiu: “profissionalmente, eu penso no doutorado né, mas antes do doutorado eu queria ter mais um filho”.

E2 almeja trabalhar no exterior pela *Big* e, futuramente, se tornar sócio; caso esse planejamento não seja realizado por situações de mercado, se sentirá preparado, com a experiência no exterior (que pretende ter em breve através da *Big*) de assumir algum bom cargo em alguma boa empresa privada. O planejamento pessoal dele envolve promover uma boa vida para o filho, hoje com 4 anos.

E3, apesar de ter pedido demissão após 12 anos de *Big Four*, traz no conteúdo do seu relato que ela não se desligou psicologicamente da empresa. Em seus comentários sobre os planos para o futuro, deseja retornar à *Big*: “A gente tá avaliando e tentando voltar para os Estados Unidos. Eu e o meu marido pela *Big*. Ele já conversou com os sócios daqui, eles deram carta branca, e a gente está tentando uma recolocação em algum escritório na *Big* dos Estados Unidos. Ele como uma transferência e eu como uma contratação”. Para a vida pessoal planeja ter mais um filho nos Estados Unidos da América.

E4 em suas idealizações antes do ingresso no mercado de trabalho, era influenciada pela família em suas escolhas e disse que conquistar uma certa estabilidade financeira era seu único planejamento. Atualmente ela é professora universitária e tem como planos para o futuro pessoal e profissional “durante o dia ficar em casa cuidando da minha filha, e à noite trabalhar na docência. Isso é o que eu gostaria de fazer para o resto da vida”.

E5 deseja diminuir o ritmo de trabalho no curto prazo, ler livros de assuntos diversos e se especializar em coisas diferentes, para em breve ter um filho. De planejamento profissional almeja, num curto prazo também, ser promovida a um cargo de gerência, na empresa atual ou em outra empresa que lhe ofereça essa oportunidade de crescimento na busca da sua realização.

E6, que teve um bebê recentemente, contou que seu planejamento atual é conseguir conciliar a meta de ser boa mãe e esposa e manter a qualidade na atividade profissional. Seu planejamento profissional para o médio e longo prazos é se aperfeiçoar e estar apta para níveis mais gerenciais, com um crescimento na carreira futura.

E7 diz não fazer planos para o futuro, nem pessoal nem profissional. Disse que quer somente ter uma vida saudável. Quanto à vida profissional, ele deseja continuar e crescer na empresa atual e, se for demitido, irá procurar uma nova oportunidade.

E8, que tem como planejamento pessoal ter um filho e continuar correndo em maratonas, almeja um cargo público mais bem remunerado no Estado, mas tem um desejo latente que não sabe se vai um dia realizar: ministra bastante treinamento na Procuradoria Geral do Estado do Rio Grande do Sul, como funcionário público e “com os treinamentos isso só concretizou ainda mais a essa vontade de, de repente, um dia, poder dar aula”.

Ainda tem uma coisa que tá, tava escondida lá embaixo e eu almejava fazer um mestrado, pra poder dar aula né, pra poder dar um retorno pra UFRGS daquilo que me foi oferecido né. Pra devolver um pouco do conhecimento que eu obtive lá dentro né. Mas não sei ainda se vou concretizar isso ou não, porque tá demorando demais pra chegar num cargo que eu possa parar de estudar pra concurso pra poder me dedicar a um curso, digamos, de mestrado ou algo do gênero né. Então não sei ainda se eu vou concretizar isso ou não. Mas é uma coisa que eu penso ainda (E8).

E9 almeja tornar-se sócio na *Big Four*, onde atualmente é diretor, e continuar morando em São Paulo. Deseja, ainda, cursar uma pós-graduação. Para o curto prazo deseja ter um filho e acompanhar o crescimento dele.

E10 tem como planejamento resolver o que considera o seu “*gap* de carreira”, que é a questão do inglês fluente. Para isso pretende morar no exterior, mesmo que isso custe a sua saída da *Big*. Apesar de ser gerente em uma *Big Four* há bastante tempo, não explicitou sua vontade de ser tornar sócio. Explicitou sua vontade de empreender e também seu medo, devido ao seu perfil conservador de contador, segundo ele. Mas ainda não sabe em que área poderia empreender, pois em consultoria tributária comentou não se sentir confortável com os clientes que são mais arrojados e não está disposto a ser conivente com a sonegação. Por esse motivo, talvez ele empreenda em outra área de atuação. Para a vida pessoal tem a

intenção de, um dia, casar e ter filhos, mas não definiu prazos para estes planejamentos.

E11, após a mudança de rumo na carreira após sair da *Big*, analisou sua possível trajetória profissional futura: “eu não me vejo me aposentando no mundo corporativo, eu acho que em algum momento eu vou empreender em alguma coisa própria.” Assim, imagina mudanças mais intensas: “poder diminuir um pouco mais ainda, alguma coisa de interior, daqui a pouco alguma coisa associada com essa, esse projeto de empreender”. Para a vida pessoal planeja “aumentar a família” em breve.

E12 tem como planejamento, para os próximos dois anos, decidir se continua na *Big*, para se tornar sócia, ou se sai e busca uma recolocação no mercado de trabalho para ter equilíbrio entre as vidas pessoal e profissional. Através da análise do conteúdo do seu relato, provavelmente não vai querer ser sócia: irá se recolocar no mercado de trabalho na busca desse equilíbrio. Isso é explicitado pelas possibilidades que vê para seu futuro em alguma área contábil ou ministrando treinamentos, indo, talvez, para a área mais acadêmica de auditoria. Essa seria uma segunda opção de carreira, que ela não descarta, pois gosta muito de treinar as pessoas e disseminar o conhecimento. Para a vida pessoal pretende ter mais tempo para conhecer alguém e constituir sua própria família. Enfatizou, ainda, que deseja ter certa estabilidade financeira para aproveitar essa futura família e ter uma aposentadoria tranquila.

E13, atualmente sócio em uma *Big*, tem como planejamento profissional continuar investindo no crescimento da área de impostos da filial de Porto Alegre. Seu planejamento pessoal é concluir pós-graduação, voltar a estudar música e a correr, e investir tempo na criação de seus dois filhos. Para o longo prazo pretende se aposentar como sócio da *Big Four* e viver o restante de sua vida viajando pelo mundo.

E14, hoje com 54 anos e sócio de uma empresa de consultoria tributária, almeja continuar mudando, e talvez ser sócio em uma nova empresa, ou também aceitar os convites que recebe para participar dos Conselhos de grandes instituições. De planejamento para a vida pessoal, ele deseja continuar fazendo suas atividades lúdicas como andar de moto e o hobby da música.

Assim, nota-se que há uma integração entre os aspectos pessoais e profissionais nos planejamentos das pessoas em relação ao seu futuro.

5.8. CATEGORIAS FINAIS

Buscando responder à questão central proposta neste estudo, ou seja, compreender como a vivência em uma das *Big Four* influenciou nas trajetórias de carreira constituídas por contadores, após a experiência como auditor ou consultor, foram elaboradas categorias de análise. As categorias iniciais e intermediárias de análise foram até agora desenvolvidas, sendo necessária uma explanação aqui sobre as categorias finais de análise para fechamento das questões propostas.

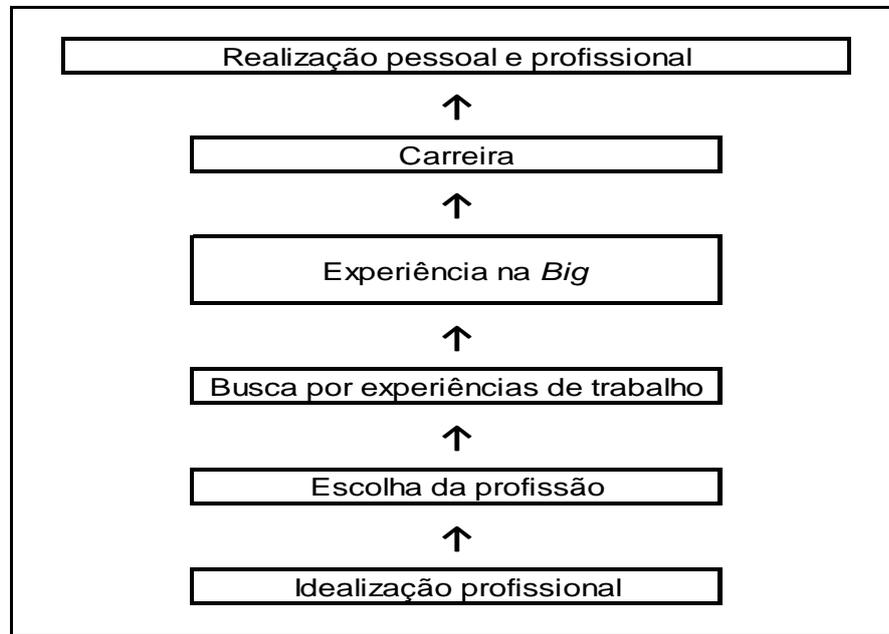
As categorias finais de análise, ligadas aos objetivos específicos deste estudo, foram denominadas “Expectativas e idealizações no início da carreira”, “A experiência vivenciada na *Big*” e “Mudanças de vida e decisões de carreira”.

A primeira categoria final “Expectativas e idealizações no início da carreira” foi formada pelas categorias intermediárias “A carreira se configurando desde cedo” e “A *Big* como um sonho possível de carreira” que surgiram da necessidade de identificar os desejos, as expectativas iniciais, as preferências e idealizações em relação ao futuro profissional e à carreira de contador auditor e o que representava para a carreira o sonho de ingresso e de fazer carreira em uma das *Big Four*, que faz parte do primeiro objetivo específico deste estudo.

Nesta categoria final, se procurou identificar o início das trajetórias profissionais, quando as pessoas estão conhecendo possibilidades para o futuro profissional e pessoal, estão escolhendo a profissão a ser seguida, e estão testando seus gostos e preferências na busca de oportunidades de trabalho que estejam de acordo com seus objetivos profissional e também de vida, muitas vezes idealizados. Neste processo de escolha e experimentação inicial vimos que há influências do meio social, e principalmente da família, seja para escolher qual profissão seguir, seja para trabalhar em determinada empresa ou para mudar para outra organização. Esta categoria final contemplou também aspectos que dizem respeito ao fascínio que as *Big* provocaram nos estudantes de contabilidade, especialmente envolvendo

o desejo, a vontade de “fazer carreira”, de crescer em uma grande e importante empresa na busca dos seus objetivos profissionais e de vida.

Figura 3 – Ilustração da idealização da construção inicial de carreira



Fonte: elaborado pela autora

Para o público alvo da pesquisa, no início percebeu-se uma série de aspectos que remetem à idealização profissional, aos sonhos e às vontades. O conhecimento de suas habilidades, gostos, preferências, vontades e influências externas, sejam da família ou amigos, pesam na escolha por determinada profissão. No caso desta pesquisa, a escolha pela profissão de contador.

Alguns contadores já haviam tido experiências de trabalho antes de ingressar na faculdade, porém a maioria, via de regra, durante a vivência na universidade, começou a sentir a necessidade de ter experiências profissionais. Vários passaram por estágios em escritórios de contabilidade.

O interesse por ingressar em uma *Big Four* surge a partir do conhecimento acerca dessas empresas através de pessoas que foram modelos (experiência dos professores ou colegas de curso que trabalhavam nessas organizações) ou do que ouviram falar destas empresas. A partir daí, em busca de um sonho possível de carreira, novas idealizações e expectativas surgiram, pois estas empresas podem gerar um fascínio ao oferecer status social. Assim, muitos lembram a chegada do aluno na faculdade com a mochila nas costas indicando que tinham a posse do

notebook das grandes empresas de auditoria e, com isso, demonstravam pertencer às maiores.

Para realizar a vontade de crescer e “fazer carreira” em uma das *Big Four*, muitos dos entrevistados deixaram seus empregos anteriores, nos quais recebiam mais do que receberiam na *Big*. O que eles viam era uma possibilidade inigualável de oportunidades de aprendizado e crescimento na carreira, dependendo, única e exclusivamente, do esforço próprio.

Carreira, para os entrevistados está, dentre os diversos conceitos mencionados por Bendassolli (2009b), atrelada a visão de ocupação, de emprego assalariado com determinada posição em uma organização (normalmente vinculado à ideia de perpassar por diversos cargos na hierarquia institucional). E, em se tratando das *Big Four*, o conceito de carreira como pertencimento a um grupo profissional, como o grupo dos auditores com seu status no mercado, também pode ser identificado como fazendo parte da visão de carreira dos contadores entrevistados. Por isso que alguns, ao sair, sentiram-se como que perdendo a identidade, pois a carreira, até aquele momento, para eles, era o pertencimento àquele grupo, algo que foi conquistado (trabalhado na última categoria final também).

A segunda categoria final de análise “A experiência vivenciada na *Big*” foi constituída a partir das categorias intermediárias “O ambiente de trabalho” e “A gestão de pessoas na *Big* impactando no dia a dia”. Assim, ela contemplou aspectos que dizem respeito a como foi percebida a experiência vivenciada em uma das *Big Four*, que é um dos objetivos específicos desta pesquisa.

O ambiente de trabalho foi mencionado por alguns entrevistados como um ambiente de vaidades, no qual o status social é importante. Outros destacaram as trocas de experiências profissionais devido aos diversos locais de trabalho e pessoas que se conhece, assim como a possibilidade de aprendizagem constante. Por outro lado, ressaltaram o excesso de horas de trabalho, que ocasionava um ritmo intenso em função do volume de trabalho que, para a maioria, era bem desgastante, principalmente nos cargos iniciais. A priorização do trabalho em relação à vida pessoal também foi mencionada pelos entrevistados como uma característica do ambiente das *Big Four*. Em decorrência dessa pressão pelo

excesso de trabalho, alguns entrevistados tiveram reações: insatisfações com a forma de organização do trabalho pelos superiores e, tendo como consequência, o risco de doenças psíquicas e físicas.

Um item que se sobressaiu na pesquisa de campo foi que o domínio do idioma inglês é um diferencial na carreira destes, ocasionando oportunidades de trabalhar no exterior, além de ser uma necessidade no dia a dia do auditor e do consultor.

A não rotina de trabalho, ou seja, o dinamismo, identificado no ambiente de trabalho e no perfil das pessoas, também foi muito citada pelos entrevistados. Muitos dos que permanecem e, até mesmo alguns que saíram das *Big*, preferem não ter rotina de trabalho. Um dos entrevistados utilizou a expressão “trabalho de presidiário” quando se referia à rotina.

Valorizam os investimentos das empresas em treinamento e desenvolvimento dos auditores, inclusive com a possibilidade de uma vivência internacional, bem como a possibilidade de crescimento na carreira (vários entrevistados receberam promoções destacadas e duplas anualmente e dois disseram ter tido um crescimento acelerado). A maioria ingressa com o intuito de se tornar sócio, chegar ao topo da hierarquia. Todavia, no decorrer da vivência, para alguns ocorreram mudanças de prioridades, que os levaram a sair antes mesmo de chegar aos cargos gerenciais. Alguns comentaram, ainda, que quando se chega a gerente, é a hora de repensar a carreira.

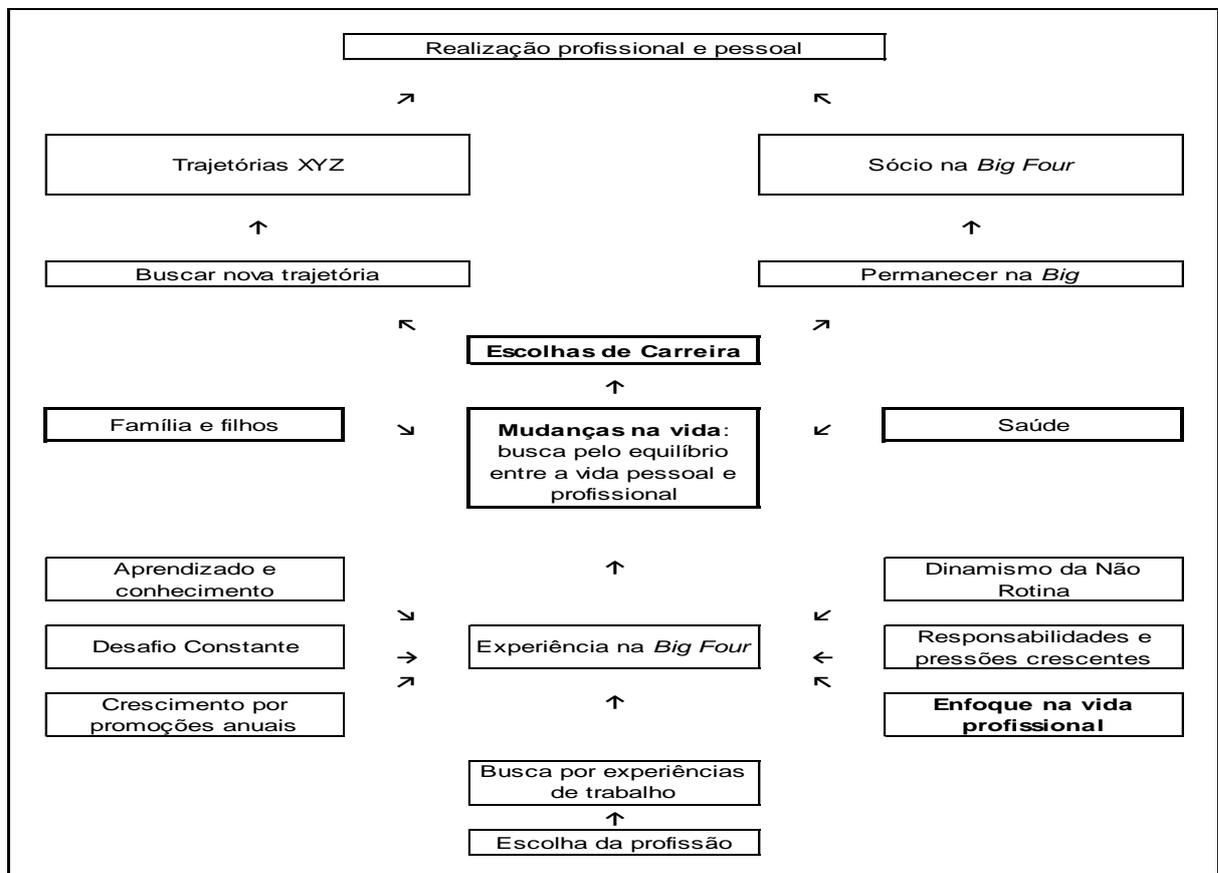
Nesse sentido, a experiência vivenciada na *Big* é vista como um marco importante na carreira dos entrevistados, especialmente pelas possibilidades de aprendizagem, ambiente dinâmico, crescimento e status no meio profissional que pode trazer. Por outro lado, as altas demandas de trabalho e priorização da carreira em detrimento à vida pessoal, bem como prejuízos a saúde foram elementos fundamentais que marcaram essa experiência e guiaram escolhas futuras.

Para tanto, eles tem que ser bastante determinados e disciplinados. Determinados no sentido de demonstrar certeza que estão no melhor caminho a seguir: alguns utilizaram a expressão “vestir a camiseta”, devido às altas demandas e priorização da vida profissional para continuar na *Big* (ou a certeza até mesmo para decidir sair) pois se deve ter certeza do que se quer para o futuro. Disciplinado

foi a característica que alguns entrevistados disseram ser necessária ao auditor de *Big*: ter disciplina para conseguir realizar seu trabalho e também atividades pessoais fora.

A última categoria final “Mudanças de vida e decisões de carreira” foi formada pelas categorias intermediárias “Avaliando e repensando a carreira na *Big*”, “Os novos rumos pessoais e profissionais” e “Reflexos da experiência para a vida pessoal e profissional”, ligadas aos objetivos específicos deste estudo (verificar quais dimensões foram mais importantes para as escolhas envolvendo as trajetórias realizadas pelos entrevistados e também como foi e está sendo construída a trajetória profissional após a experiência na *Big Four*). Contemplou aspectos que dizem respeito ao “o quê” fez os entrevistados repensarem a carreira dentro da *Big* e optarem por sair ou por permanecer, de acordo com suas escolhas e expectativas profissionais e pessoais, além da verificação das dimensões mais importantes que foram consideradas nessas escolhas envolvendo as trajetórias realizadas.

Figura 4 – Resumo das escolhas de carreira dos entrevistados



Fonte: elaborado pela autora.

O esquema anterior pode demonstrar as escolhas de carreira que os entrevistados da pesquisa fizeram: a primeira escolha foi a da profissão, depois vieram experiências iniciais de trabalho (estágios e empregos) e, na busca em especial por “fazer carreira” e maior aprendizado, veio a opção por trabalhar em uma *Big*. Com as experiências vividas nestas empresas, fizeram a opção por permanecer, almejando ser sócio para realizar seus projetos de vida e profissional ou buscar novas trajetórias profissionais. As mudanças nos seus objetivos, em decorrência das vivências, começaram a ser significativas a partir da experiência na *Big*, fazendo os entrevistados repensarem sua carreira.

A maioria citou que uma das maiores mudanças na vida foi a busca pela qualidade de vida e um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, como uma necessidade que começa a tomar foco a partir dos 30 anos, quando surgiram algumas mudanças decorrentes da família e também da saúde das pessoas analisadas. Essas mudanças na vida ocasionaram dilemas para as mulheres pesquisadas que, em sua maioria, dão prioridade à vida pessoal em determinada fase da vida e da carreira, pela necessidade de estar mais com a família, pela decisão por ter filhos e por outras mudanças que isso ocasiona.

Com o passar do tempo, e a necessidade da vida pessoal surgindo, a vida profissional começa a ter um novo significado: trabalho e aperfeiçoamento, porém sem ser a prioridade. A vida pessoal também se reconfigura de inexistente ou em segundo plano (relato dos entrevistados) para: tempo disponível para a família, para os filhos (que começam a surgir ou a ser planejados), lazer e cuidados com a saúde.

Desta forma, observam-se as mudanças nas perspectivas alterando as trajetórias profissionais. Nesse sentido, entende-se carreira como um direcionador da vida, no qual se vê os sujeitos convivendo com opções e possibilidades de escolha, mas também precisando constantemente se reorganizar para tanto.

Com a saída da *Big*, observou-se a necessidade de adaptação das pessoas ao novo ritmo de trabalho em outras empresas e o sentimento de perda da identidade que algumas das pessoas disseram sentir. Enquanto fonte da identidade, tem-se ainda presente o trabalho enquanto organizador da vida, e mais ainda, o emprego formal em grandes e reconhecidas empresas como sendo um direcionador, o que ajuda a entender o sentimento vivenciado por alguns dos entrevistados.

Deixar de ser “fulano da *Big X*” pode trazer um sentimento de vazio. Também se destaca o quão intenso representa o pertencer a um tipo de organização como as *Bigs*, no sentido de que, em busca de reconhecimento, de crescimento, frente às exigências e aos desafios constantes, o indivíduo, de certo modo, pode até deixar de ser um pouco ele, abrindo mão de seu tempo, de sua vida pessoal, do convívio com outros, passando a ser dirigido pelas demandas da organização.

Por outro lado, as fortes influências da experiência na *Big* (que para alguns foi considerado um legado), foi trazido para a vida profissional e também para a vida pessoal, aponta para o peso da marca *Big* no currículo das pessoas, abrindo uma série de oportunidades, seja pelo perfil de trabalho desenvolvido ou mesmo pela rede de relacionamentos.

Nesses novos rumos de carreira que foram se configurando com as mudanças ao longo do tempo, foi destacado também o interesse pela atividade docente, que foi uma característica comum dos entrevistados. A docência torna-se uma opção considerável, enquanto carreira, em função da experiência em cursos de treinamentos internos e externos que ministraram, e também das aulas na graduação e na pós-graduação em algumas universidades gaúchas e mesmo por ser um sonho de vida de alguns.

Por fim, essa experiência envolvendo o trabalho em uma *Big* destaca um processo de construção do sujeito, onde estão presentes desejos, sonhos, buscas, desafios, mas também custos e renúncias envolvendo o trabalhar e também a vida como um todo. Mostra como a carreira pode ser entendida: uma forma de interpretar a relação do sujeito com o trabalho, mas também uma forma do sujeito em relação a como percebe suas oportunidades futuras.

Cabe destacar que, nesse contexto específico estudado, tem-se ainda uma forte relação entre carreira e emprego formal, onde emprego em uma das *Big Four* é visto como fonte de status, fazendo parte da identidade desses entrevistados. “Fazer carreira” apareceu como associado a um crescimento dentro das empresas, em um movimento ascendente. As experiências complementares, os movimentos de ensaios e erros não associados a empregos formais (ou mesmo estágio), destacados na literatura mais recente de carreira moderna ou multidirecional

(Chanlat, 1995; Baruch, 2003; Kiliminik e Sant'anna 2008; Balassiano, Ventura e Filho, 2004), pouco foram trazidos pelos entrevistados.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma certeza ao se começar a pesquisar é que o pesquisador é o primeiro a se surpreender com o campo, com as respostas dos entrevistados às questões propostas, tidas como curiosidade e dúvida que vão, gradualmente, obtendo respostas, muitas vezes surpreendentes e inimagináveis antes de se começar a pesquisa. O relato de um muitas vezes é legitimado pelo relato do outro e, assim, vai ativando a memória literária e uma curiosidade maior do pesquisador na investigação.

Quando da chegada a campo muita literatura inter e multidisciplinar já foi feita pelo pesquisador. Nesta pesquisa, especificamente, administração, estudos organizacionais, história, sociologia, psicologia, filosofia, educação, metodologia científica, economia, contabilidade e auditoria, foram assuntos prévios para se ter um certo conhecimento de onde, o quê e quem pesquisar, tanto para a definição da pesquisa quanto para que direcionamento seria dado a ela. Definir a linha de pesquisa em carreira e trajetória profissional já direcionou mais para estudos de sociologia e psicologia, mas quando essa carreira é ligada a uma área contábil, esta não pode ser desprezada e, assim, essa interdisciplinaridade está presente neste estudo, cuja visão global é mais positivista.

Dentre as contribuições da pesquisa, o pesquisador é o primeiro a ser beneficiado por tudo que foi dito anteriormente e, também, por ter uma visão diferente e ampliada para as próximas pesquisas a serem realizadas, seja em outros temas, seja na continuação e ampliação deste. Como se trata da trajetória profissional e constituição de carreira, a contribuição é identificar o que influenciou as trajetórias profissionais, em determinado contexto. Neste caso, as quatro maiores empresas mundiais de auditoria e consultoria, que prestam serviços especializados e necessitam de pessoas de diferentes profissões (tais como Direito, Administração, Tecnologia da Informação, Economia, Estatística, Matemática, e tantas outras áreas de formação que foram encontradas no site das empresas em questão), mas aqui enfocada na profissão contábil, visto que o auditor que assina os pareceres, dando legitimidade e confiabilidade às demonstrações financeiras publicadas das empresas, obrigatoriamente é um sócio, que é contador.

Para que o sócio tenha segurança e certeza ao assinar o parecer de auditoria – visto que não é ele que está no dia a dia das verificações e testes de auditoria - há a necessidade de confiar na responsabilidade da equipe (pois do trabalho final da equipe multidisciplinar, somente ele irá aparecer nas publicações como responsável técnico). Assim, essa equipe multidisciplinar esteve presente antes disso, verificando a parte tributária, a mensuração e gestão dos riscos envolvidos nas operações das empresas auditadas, se está em conformidade com a legislação vigente, se há eventos subsequentes ao fechamento dos trabalhos da auditoria de campo, dentre outros assuntos que não é foco desta pesquisa. Assim, cercando a equipe de treinamento e desenvolvimento, pode se ter uma razoável certeza. Esta equipe é formada por trainees (que estão em aprendizagem, em início de carreira), assistentes (quando vão progredindo nos conhecimentos e habilidades), sêniores (quando já começam a coordenar equipes de trabalho, segundo os entrevistados), passando a gerentes, que então se reportam ao sócio. Assim, essas pessoas que não aparecem no parecer de auditoria são o público-alvo desta pesquisa. Dois sócios também foram entrevistados para se ter uma visão de todos os níveis da carreira organizacional.

Para analisar as questões de pesquisa propostas, foram realizadas entrevistas com 14 contadores que tiveram experiência em, pelo menos, uma das quatro maiores empresas mundiais de auditoria, as *Big Four*. Suas idades variam entre 31 e 54 anos, sendo 8 homens e 6 mulheres. Deste total, 5 permanecem na carreira dentro da *Big* e 9 saíram em busca de novas trajetórias profissionais.

Para esse público-alvo foi investigada a constituição da carreira e as trajetórias profissionais baseada na experiência mínima de 2 anos em uma das *Big Four*, considerada as quatro maiores empresas mundiais de auditoria, com status e possibilidade de crescimento na área contábil, legitimada pelo relato dos entrevistados. Diante da possibilidade de ascensão, crescimento e desenvolvimento da carreira, muitos estudantes de contabilidade e contadores ingressam nessas empresas com a finalidade de, um dia, se tornar sócio.

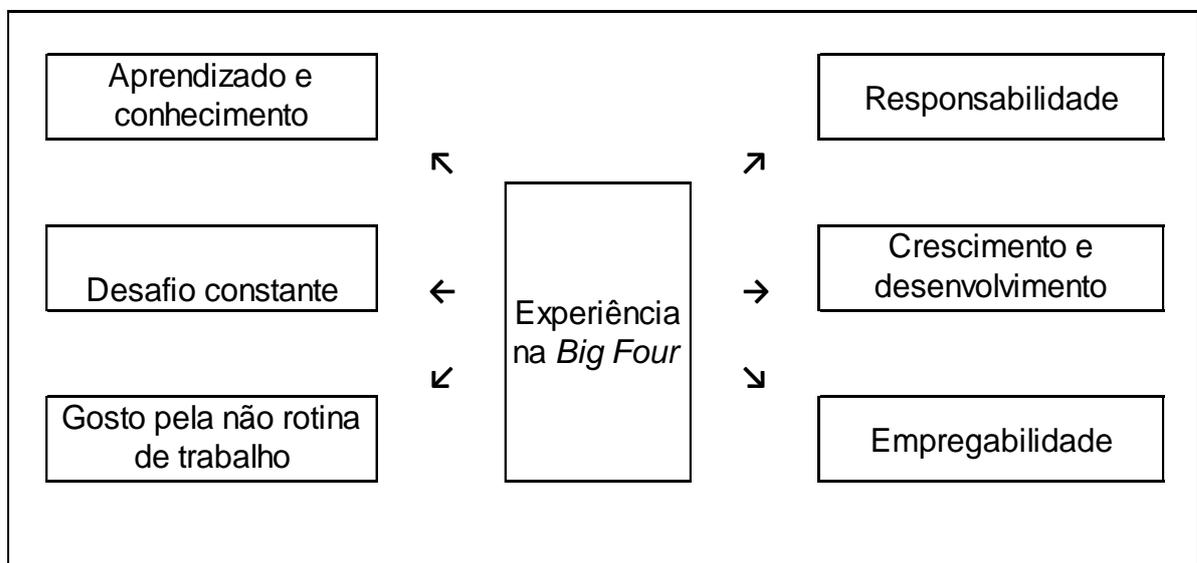
No início da pesquisa, levantou-se questões referentes a idealização profissional, envolvendo a escolha da profissão, a busca por estágios e empregos para testar suas habilidades, preferências e gostos, até o momento em que se

interessam pelas *Big Four* (alguns dos entrevistados disseram que os empregos anteriores à *Big*, em suas visões, não contribuíram para a constituição da carreira).

Assim, a busca pela experiência na *Big* inicialmente representava a construção de uma carreira, a partir de um emprego assalariado em uma grande empresa, galgando-se postos até chegar ao topo. A meta a ser alcançada nesse crescimento vertical seria se tornar sócio, cargo com alto status no meio social contábil, em busca da realização profissional, sem pensar, neste momento, na vida pessoal.

A *Big* representou para os contadores aprendizado e conhecimento diferenciado, adquirido através de treinamento técnico e comportamental, bem como o desenvolvimento profissional (pós-graduações cursadas subsidiadas pela *Big* e domínio do inglês, proporcionando experiências profissionais no exterior), o assumir responsabilidades crescentes através de desafios constantes (ou seja, crescer na carreira organizacional) num ambiente de não rotina de trabalho. A marca *Big* no currículo é reconhecida como possibilitando uma empregabilidade, como a seguir:

Figura 5 – O que a *Big Four* representou para os entrevistados



Fonte: elaborado pela autora

A busca por aprender no início da carreira e ter reconhecimento apareceu como mais importante que salário e remuneração. O gosto pela não rotina está imerso em um ambiente com volume grande de trabalho, de pressão, sendo

necessário que as pessoas tenham maior flexibilidade e gosto pela variedade, pois essas empresas necessitam que as pessoas viagem a trabalho e tenham gosto por vivenciar diferentes situações, ambientes e relacionamento com diversos clientes, empresas e colegas membro das equipes, também mutáveis nesse ambiente dinâmico. Quem, em determinado momento, não se adequa a esse modelo de ritmo de trabalho, definido, pelos entrevistados, como acelerado, acaba saindo.

As mudanças de perspectivas para a vida profissional e também pessoal decorrentes dessa experiência foram discutidas nos resultados da pesquisa. Chamaram a atenção os dilemas que as auditoras entrevistadas viveram em determinada fase da carreira na *Big* e o fato da maioria ter interesse pela docência, vivenciando, em algum momento da sua trajetória profissional, alguma experiência como professor, seja em treinamentos, seja em salas de aula em instituições de ensino superior.

Nesta fase de mudanças que ocorrem ao longo das experiências vivenciadas, foi descoberto aqui que, para as mulheres, em função da maternidade e da família, estas mudanças podem trazer impactos mais significantes em relação à carreira e a trajetória profissional. O que era considerado primordial nas suas vidas pode passar a ser secundário, dando lugar a outras prioridades: antes aprender, galgar cargos, crescer profissionalmente, foco total na carreira, depois uma busca pela qualidade de vida, atenção à saúde e à família. Isso pode redirecionar a trajetória, mudando de empresa (o que ocorreu com 5 das 6 mulheres pesquisadas) ou simplesmente modificando a forma de trabalhar (relatos mais masculinos).

Em contraposição, para outras pessoas, os desafios, a falta de rotina, as viagens constantes, são as molas propulsoras para desejarem continuar na *Big*, por não conseguirem se imaginar em outro ambiente.

Pode-se entender aqui a carreira como uma sequência de experiências únicas e particulares, subjetivas, vividas durante situações decorrentes do trabalho. Analisar a carreira inclui analisar as vivências e as escolhas de cada um dentro de uma variedade de caminhos diferentes que as pessoas podem escolher de acordo com seus gostos e preferências pessoais.

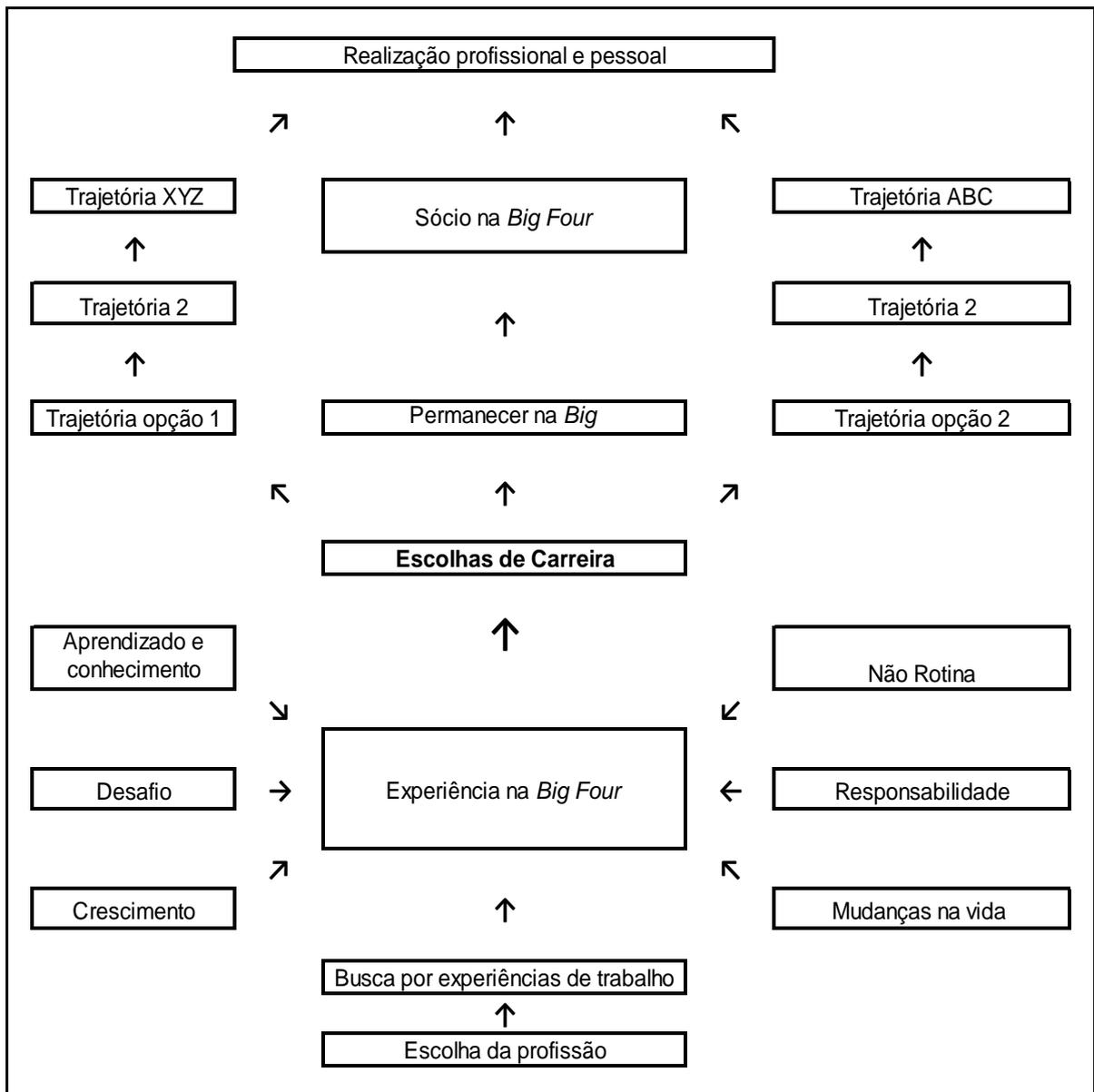
Assim, a busca pelas possibilidades de aprender e de “fazer carreira” dentro da *Big*, e todos os benefícios percebidos dessa relação, motivaram à dedicação total

à empresa, principalmente no início da trajetória. Mas, como toda experiência, houve aspectos avaliados como negativos, como a falta de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Os entrevistados, em sua maioria, enfatizarem aspectos da vida profissional, desconsiderando demandas da vida pessoal como sendo uma característica de quem desejava crescer na carreira: dedicação exclusiva ao trabalho na *Big* com vistas às promoções anuais (que alguns entrevistados tiveram duplas, triplas ou destacadas), principalmente no início da carreira (até o cargo de sênior). Com o tempo, e as experiências vivencidas dentro da própria *Big*, a vida pessoal, com demandas da família, dos filhos, da própria saúde do trabalhador, passa a necessitar da atenção e da energia das pessoas. Notou-se, pelos relatos dos entrevistados, que nestas grandes empresas de auditoria não se deixa de ser auditor em nenhum momento, tomando o trabalho dimensões que deveriam ser reservados para um equilíbrio com a vida pessoal e atividades de lazer necessárias à saúde física e mental dos trabalhadores. Poucos disseram conseguir ter equilíbrio entre vida pessoal e profissional dentro da *Big* e, quem não conseguiu, optou por buscar trajetórias profissionais mais de acordo com suas novas perspectivas e demandas da vida pessoal. Alguns dos que saíram disseram que queriam ter vida, subentendendo-se, assim, que eles entendiam não mais tinham vida trabalhando nestas empresas.

O quadro a seguir representa as escolhas envolvendo trajetórias profissionais que os entrevistados tiveram após a experiência profissional na *Big Four*. Essas escolhas de carreira, geradas pelas vivências na *Big* e, influenciadas por elas, podem levar a seguir a carreira organizacional dentro da *Big*, permanecendo, com vistas à sociedade, mas também levar a outras opções de trajetórias. No quadro utilizou-se das expressões “trajetória opção 1” e “trajetória opção 2” pelo espaço que havia na página, mas as possibilidades de trajetórias podem ser inúmeras.

Figura 6 – Realização da carreira após a experiência na *Big Fours*



Fonte: elaborado pela autora

Desta forma, as idealizações profissionais nos primórdios das trajetórias de cada um podem ser os orientadores da direção das diversas trajetórias profissionais na busca da realização do indivíduo, como a E4, que decidiu seguir a carreira docente; o E8, que investiu na carreira pública, que era sua idealização desde sempre por causa da influência da família; e o E11, que idealizava ser um executivo e foi por 11 anos enquanto trabalhou na *Big*.

Assim, com as experiências vivenciadas ao longo da vida (entende-se aqui a vida profissional e também as experiências pessoais) as pessoas podem escolher por permanecer na *Big*, podem optar por outras empresas, por empreender, ou mesmo por mudar de profissão, criando novos caminhos. Essas escolhas não são ao acaso, são influenciadas pelo meio no qual a pessoa está inserida. Nesta pesquisa mostrou-se forte a influência da família e de pessoas de referência como amigos, professores e colegas de faculdade e de trabalho para a definição da trajetória que cada contador seguiria. Assim, em cada escolha de trajetória há a parte objetiva e subjetiva, cada uma com sua influência e grau de importância. O meio pode ser tanto objetivo quanto subjetivo, depende da situação vivenciada. As escolhas e preferências, que aparentemente são objetivas, podem ser subjetivas, com base no sentimento que elas despertam em cada pessoa, que é única.

Desta forma, a decisão de permanecer, investindo na carreira organizacional, perpassa a ideia que a *Big* é o melhor lugar para os contadores trabalharem pelo conhecimento que se adquire, pelo desenvolvimento profissional e pessoal que se tem, e pelo reconhecimento decorrente do esforço individual.

Aos que, por motivos pessoais, decidem sair, há uma série de adaptações à nova vida escolhida: as duas mais destacadas na pesquisa foram a mudança no ritmo de trabalho e na identidade profissional. Aos egressos das *Big Four*, o ritmo nas outras empresas é considerado muito lento, gerando, em alguns, problemas para se acostumar à nova realidade; para outros, diminuir o ritmo era o que precisavam para se sentir melhor. Alguns, com identidade profissional ligada à *Big* e ao status de pertencimento a uma das melhores empresas mundiais de seu ramo, a adaptação é muito difícil: o deixar de pertencer, sentir um vazio, mas faz parte isso dos ciclos da vida.

Em relação ao perfil profissional da não rotina de trabalho, que a maioria disse gostar e não se adequar ou ter dificuldades em lidar com a rotina no trabalho, contrasta um pouco com o estereótipo do contador encontrado na literatura. Assim, sobre este tópico pode-se abrir uma brecha para novos estudos e pesquisas sobre o perfil do contador da atualidade, numa sociedade que demanda profissionais com maior flexibilidade e adaptabilidade que em outrora, tendo em vista as novas diretrizes, a partir do ano de 2004, instituídas pelo Ministério da Educação para os

contadores. Elas levam em consideração a internacionalização, a multidisciplinaridade e os variados cenários econômicos e conjunturais atuais.

Para os contadores, nesse cenário de internacionalização, o conhecimento do idioma inglês se faz requerido. Nesse sentido, o campo desta pesquisa, as *Big Four*, demonstra necessidade de profissionais com conhecimentos do idioma inglês que foi bastante comentado na pesquisa pelos entrevistados. Assim, comparando as competências dos contadores que são almeçadas por essas empresas para seus futuros trainees, divulgadas nos seus sites, observa-se que elas casam com as competências que as diretrizes instituíram no Brasil.

Salienta-se que os contadores desta pesquisa, em sua maioria, formaram-se antes da instituição desta Resolução 10 do Conselho Nacional de Educação, datada de 2004. Assim, as competências que os entrevistados tinham e desenvolveram nessas empresas já eram as que foram definidas para as diretrizes educacionais do curso de Ciências Contábeis antes da sua consolidação das diretrizes.

A não rotina se apresentou como uma demanda para os contadores analisados. Portanto, tem-se um perfil mais dinâmico-conservador, que carrega consigo um confronto conservadorismo versus dinamismo bem diferente da época dos contadores “guarda-livros”, dos primórdios do exercício da profissão.

Outra característica comum entre os entrevistados foi o gosto por ensinar as pessoas: muitos tiveram experiência docente em instituições de ensino superior e em treinamentos internos nas empresas. Desta maioria que disse ter interesse na docência, pois é uma atividade que lhes traz satisfação e o sentimento de ser útil para outras pessoas, apenas duas entrevistadas investiram na carreira docente, reinventaram sua carreira como diria Hall (1996). Investiram para que ela fosse, futuramente, sua única fonte de remuneração. No entanto, maioria viu a docência como algo que gostam muito de fazer, mas não pretendem investir como a única atividade. A maioria percebe como algo complementar na sua carreira pois relataram não dispor de tempo ou recursos financeiros, preferindo manter-se na esfera corporativa tendo em vista a remuneração. Um entrevistado mencionou a docência como um sonho, que talvez não se realize, pois não está disposto, no curto e médio, e até longo prazo, a abdicar de sua remuneração para cursar um mestrado e investir na carreira docente, que poderia ser mais incerta ou arriscada sob o ponto de vista

conservador do contador, que é uma característica mencionada por alguns dos entrevistados.

Tal resultado de pesquisa mostra como atividades em determinado momento complementares, ou mesmo experiências de vida como um todo, podem acabar se constituindo como opções de carreira.

Notou-se, quando da pesquisa bibliográfica, que a literatura sobre auditoria, especificamente sobre auditoria externa e sobre as *Big Four*, é restrita às normas e técnicas do ato de auditar, sem muita informação acadêmica sobre a gestão da auditoria; as informações sobre isso são, quase que exclusivamente, dos endereços eletrônicos das *Bigs*. Assim, seriam interessantes novas pesquisas sobre este campo.

Na contribuição para os estudos sobre carreiras, verificou-se que nestas empresas predomina a carreira do modelo tradicional e do tipo organizacional, com a existência de diversos níveis hierárquicos até se chegar ao topo. Porém, o caminho até o topo não é estável como a característica das carreiras tradicionais: há necessidade de muito dinamismo das pessoas para se alcançar esse topo. Neste caso, o topo é a chegada ao cargo de sócio. Porém, pertencer a uma sociedade significa que se é empreendedor, é um dos donos da empresa. Assim, passa-se a ter uma carreira do tipo empreendedora. Desta forma, as carreiras nas *Big Four* podem ser classificadas de um misto de tradicional com moderna pelas características trazidas pelos entrevistados.

Sob o ponto de vista dos entrevistados, a maioria almeja uma carreira organizacional em alguma empresa, portanto têm a visão de uma carreira ligada diretamente a uma organização. Quando saem da *Big*, também almejam uma nova empresa com salários maiores e oportunidade de novos aprendizados. Apenas dois entrevistados disseram que gostariam de empreender em algo totalmente diferente da consultoria tributária, área na qual trabalhavam na *Big*. Destes, apenas um disse que pode ser que realize, de fato, esse projeto de empreender, mas num longo prazo. Dentre os auditores entrevistados, apenas duas mudaram de trajetória investindo na carreira acadêmica, os demais buscam empregos em carreiras organizacionais, dentro ou fora das *Big Four*.

Outra contribuição da pesquisa foi para o campo da auditoria, que é uma ramificação da contabilidade. Na história da auditoria pouco se encontra sobre perfis dos auditores, sobre como é trabalhar em auditoria, sobre a história das grandes empresas desse ramo, que eram *Big Eight* e com o tempo passaram a *Big Five* e atualmente são *Big Four*. Encontra-se muito sobre as técnicas de auditoria, o como fazer auditoria, o auditar, mas pouco se fala sobre auditoria sob o aspecto da cultura, da pessoa do auditor, abrindo assim, espaço para pesquisas na área contábil ou ainda na área da administração, sob o enfoque da gestão das pessoas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGAPITO, Paula Rodrigues; FILHO, Angelo Polizzi; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. **Revista de Administração Mackenzie**, 16(6), Ed. Especial, 71-93, São Paulo, Nov./Dez. 2015.

ALMEIDA, José Elias Feres de; ALMEIDA, Juan Carlos Goes de. Auditoria e earnings management: estudo empírico nas empresas abertas auditadas pelas *big four* e demais firmas de auditoria. **Revista Contabilidade & Finanças**, USP, São Paulo, V. 20, n. 50, 2009.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. Auditoria: um curso moderno e Completo. Atlas, 6ª ed. São Paulo, 2008.

ALMEIDA, Maria Elisa Grijó Guahyba de; PINHO, Luís Ventura de. Adolescência, família e escolhas: implicações na orientação profissional. **Psicologia Clínica**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 2, p. 173-184, 2008.

ALVES, Rubem. "O que é científico?" (VII). In: ALVES, Rubem. **Entre a Ciência e a Sapiência O dilema da educação**. 22 ed. Loyola, São Paulo, 2012.

ARTHUR, Michael B. The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry. **Journal of Organizational Behavior**. Vol. 15, p. 295-306. 1994.

BALASSIANO, Moises; VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira; FILHO, Joaquim Rubens Fontes. Carreiras e Cidades: Existiria um Melhor Lugar para se Fazer Carreira? **Revista de Administração Contemporânea**. v. 8, n. 3, p. 99-116, Jul./Set. 2004.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Ed. 70, 1991.

BARUCH, Yehuda. Transforming Careers: from linear to multidirecional careers paths. Organizational and individual perspectives career development international. **Journal Career Development International**. V. 9, n. 1, p. 58-93, nov./ 2003.

BARUCH, Yehuda; ROSENSTEIN, E. Career planning and managing in high tech organizations. **International Journal of Human Resource Management**. V. 3, N. 3, p. 477-96, 1992.

BENDASSOLLI, Pedro Fernando. **Psicologia e trabalho**. Apropriações e Significados. São Paulo: Cengage Learning, 2009a.

BENDASSOLLI, Pedro Fernando. Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, V.49, n. 4, p.387-400, dez. 2009b.

BITTENCOURT, Betina Magalhães; PICCININI, Valmiria Carolina; ROCHA-DE-OLIVEIRA, Sidinei; GALLON, Shalimar. Programas *Trainee*: entre a inserção qualificante e a seletividade excludente. **Revista Economia e Gestão**. Belo Horizonte, V.14, n.36, jul./set. 2014.

BORGES, Jacqueline Florindo; MIRANDA, Betina Silvestri; CASADO, Tania. Desenvolvimento de Carreira: Trabalho, Família e outras Dimensões do Projeto de Vida da Pessoa. In: DUTRA, Joel Souza. (Org) **Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea**. São Paulo. Atlas, 2010.

BRUSCHINI, Maria Cristina Aranha. Trabalho e Gênero no Brasil nos últimos dez anos. **Cadernos de Pesquisa**, v. 37, n. 132, set./dez. 2007.

CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade (I). **RAE Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. v. 35, n. 6, p. 67-75, nov./dez. 1995.

CLOSS, Lisiane Quadrado; ROCHA-DE-OLIVEIRA, Sidinei. História de Vida e Trajetórias Profissionais: Estudo com Executivos Brasileiros. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v. 19, n. 4, art. 6, pp. 525-543, Jul./Ago. 2015.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). **Pesquisa perfil do profissional da contabilidade 2012/13**. Conselho Federal de Contabilidade. Brasília: CFC, 2013. Disponível em: http://portalcfc.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2013/12/livro_perfil_2013_web2.pdf. Acesso em: 29 ago. 2015.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. Resolução CNE/CES 10, de 16 de dezembro de 2004. **Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Ciências Contábeis, bacharelado, e dá outras providências**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/component/content/article?id=12991>. Acesso em: 20 mai, 2016.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL. **Normas Brasileiras de Contabilidade, Auditoria Independente, Auditoria Interna, Perícia Contábil**. Porto Alegre. 2015. Disponível em: http://www.crcrs.org.br/arquivos/livros/livro_normas_auditorias_pericia.pdf?2cd7ae. Acesso em: 21 mar. 2015.

COSTA, Luciano Venelli. **A relação entre a percepção de sucesso na carreira e o comprometimento organizacional**: um estudo entre professores de universidades privadas selecionadas da Grande São Paulo. 2010. 216 p. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

DEANGELO, Linda Elizabeth. Auditor Size and Audit Quality. **Journal of Accounting and Economics** 3. North-Holland, v. 3, n. 3, p. 183-199, 1981.

DELOITTE TOUCH TOMATSU AUDITORES INDEPENDENTES. **Programa Novos Talentos**. Disponível em: www.seufuturonadeloitte.com.br. Acesso em 26 fev. 2015.

DELUCA, Gabriela. **“Você só tatua?” A trajetória profissional no campo da tatuagem**. 2015. 187 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

DELUCA, Gabriela; ROCHA-DE-OLIVEIRA, Sidinei; CHIESA, Carolina. Projeto e Metamorfose: Contribuições de Gilberto Velho para os Estudos sobre Carreiras. **Anais do XXXVIII Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 13-17/set 2014.

DIXON, Robert; MOUSA, Gehan A., WOODHEAD, Anne D. The necessary characteristics of environmental auditors: a review of the contribution of the financial auditing profession. **Accounting Forum**, 28(2), UK, p.119-138, 2004.

DUTRA, Joel Souza. Trajetórias de Carreira nas Organizações. In: DUTRA, Joel Souza. (Org) **Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea**. São Paulo. Atlas, 2010.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreiras** Uma proposta para repensar a Gestão de Pessoas. 1 ed. São Paulo. Atlas, 2007.

ERNST & YOUNG AUDITORES INDEPENDENTES. **Carreiras**. Disponível em: <<http://www.traineesey.com.br/> e <http://www.ey.com/BR/pt/Careers>>. Acesso em 20 fev. 2015.

FIRMINO, José Emerson; DAMASCENA, Luzivalda Guedes; PAULO, Edilson. Qualidade da Auditoria no Brasil: Um Estudo sobre a Atuação das Auditorias Independentes Denominadas *Big Four*. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**. Rio de Janeiro, v. 5, n. Especial, p. 40-50, 2010.

FREITAS, Maria Ester de. Gestores da Vida. **RAE Executivo**. v. 1, n. 1. p. 65-69, ago./set./out. 2002.

FREITAS, Maria Ester de. Entrevista Jean-François Chanlat. **Revista GV Executivo**. São Paulo, v.7, n.1, p. 62 - 69, jan./fev. 2008.

GALLON, Shalimar; SCHEFFER, Angela Beatriz Busato. Expatriação: uma oportunidade de repensar a carreira. **Revista Alcance**. v. 22, n. 2. p. 298-315, abr./jun. 2015.

GARAY, Angela Beatriz Scheffer. As representações sociais de jovens participantes de projeto social de inserção no mercado de trabalho. **REGE**. São Paulo, v. 18, n. 1, p.93-109, jan./mar. 2010.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

GODOI, Christiane K.; MATTOS, Pedro Lincoln C. L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, Christiane K.; BARBOSA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da. (Org.) **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais** Paradigmas, Estratégias e Métodos. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa tipos fundamentais. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n.3, p, 20-29, Mai./Jun.1995.

GRIZA, Anne; et al. A Percepção sobre a Carreira dos Funcionários de uma Empresa Automotiva do Rio Grande do Sul. **Revista Organização em Contexto**. São Bernardo do Campo, ano 8, n. 16, p. 247-274, jul./dez. 2012.

HALL, Douglas T. Protean careers of the 21st century. **Academy of Management Executive**, v.10, n.4, p.8-16, Nov./1996.

HALL, Douglas T. **Careers in and out of organizations**. California. Sage, 2002.

HUGHES, Everett C. Institutional office and the person. **The American Journal of Sociology**, v. 43, n. 3, p. 404-413, 1937.

INKSON, Kerr. **Understanding Careers: The Metaphors of Working Lives**. London: Sage, 2007.

INKSON, Kerr; GUNZ, Hugh; GANESH, Shiv; ROPER, Juliet. Boundaryless Careers: Bringing Back Boundaries. **Organization Studies** 33 (3), p. 323-340, fev./2012.

KILIMNIK, Zélia Miranda. **Trajetórias e transições de carreiras profissionais em recursos humanos**. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2000. Disponível em <http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi2pJnTjunKAhUFS5AKHVHjAzkQFggiMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.gruporota.com.br%2Frecursos%2Fdownload.php%3Fcodigo%3D24&usq=AFQjCNGHy3Vlgm47FCaqKhBdBmpA-amrMg>. Acesso em 08/02/2016.

KILIMINIK, Zélia Miranda; SANT'ANNA, Anderson de Souza. O Profissional de Recursos Humanos: Trajetórias de Carreira, Percepções e Aspirações Quanto ao Mercado de Trabalho. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 8, n. 2, p. 1-19, jul./ago. 2008.

KPMG AUDITORES INDEPENDENTES. **Novos Talentos**. Disponível em: <www.kpmg.com.br>. Acesso em 15 jan. 2015.

LOUREIRO, Claudia Marcia Pereira; COSTA, Isabel de Sá Affonso da; FREITAS, Jorge Augusto de Sá Britto e. Trajetórias Profissionais de Mulheres Executivas: Qual o Preço do Sucesso? **Revista de Ciência da Administração**. V. 14, n. 33, p. 130-144, ago./ 2012.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MCDANIELS, C.; GYBERS, N. C. **Counseling for career development: Theories, resources, and practice**. San Francisco: Jossey-Bass. 1992.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação Científica**. A Prática de Fichamentos, Resumos, Resenhas. Editora Atlas. 6 edição. São Paulo: 2004.

MELLO-E-SOUZA, Carlos. Accounting Quality versus Auditor Choice Under Strong Tax-GAAP Conformity: the case of Brazil. **Revista de Contabilidade e Finanças**, USP, São Paulo, n. 43, p. 84-96, 2007.

MENESES, Ana Beatriz Fernandes Bezerra de. **Trabalho imaterial e subjetividade em atividades de Auditoria e Consultoria**. 2008. 123 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

MIRANDA, Gilberto José; LEAL, Edvalda Araújo; MEDEIROS, Cintia Rodrigues de Oliveira; LEMES, Sirlei. Representações sociais de vestibulandos: (Re) Construindo o estereótipo dos profissionais da contabilidade. In: CONGRESSO ANPCONT, 7., 2013, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza, 2013, p. 01-17. Disponível em: <http://congressos.anpcont.org.br/congressos-antigos/vii/selecionados.html> acesso em 12/09/2015.

MIRANDA, Gilberto José; LEAL, Edvalda Araújo; MEDEIROS, Cíntia Rodrigues de Oliveira; LEMES, Sirlei. Social Representations of College Applicants: (Re)constructing the Stereotype of Accounting Professionals. **Advances in Scientific and Applied Accounting**. São Paulo, v. 8, n. 1, p. 020-038, jan./abr. 2015.

MOREIRA, Felipe da Silva; FIRMINO, José Emerson; SANTOS, Adelson Rodrigues dos; SILVA, José Dionísio Gomes da; SILVA, Maurício Correa da. Qualidade da Auditoria no Brasil: Um Estudo do Julgamento dos Auditores Independentes na Aderência do Ajuste a Valor Presente nas Companhias de Construção e Engenharia Listadas na BM&F-Bovespa. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**. Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p. 63-80, jan./abr., 2015.

NETO, Henrique Luiz Caproni; SARAIVA, Luiz Alex Silva. Tudo ao Mesmo Tempo e Agora: Mulheres e Seu Tempo. **Tecnologias de Administração e Contabilidade (TAC)**. Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, pp. 39-55, Jan./Jun. 2016.

NUNES, Igor Vieira; SILVA, Taís Duarte; MIRANDA, Gilberto José; LEAL, Edvalda Araújo. A Percepção dos Estudantes de Ensino Médio sobre as Responsabilidades de um Contador. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 10, n. 4, p. 144-161, out/dez., 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Plano de Carreira Foco no Indivíduo** Como elaborar e aplicar para ser um profissional de sucesso. 2 ed. São Paulo: Atlas. 2013.

OLIVEIRA, Francisco Djalma de. **A carreira profissional em transformação: variáveis que interferem nas estratégias de carreira dos funcionários do Banco do Brasil**. 1998. Dissertação (Mestrado em Administração), Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 1998.

OLTRAMARI, Andrea Poletto. **Carreira: Panorama de Artigos sobre o Tema**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro.

PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDITORES INDEPENDENTES. **Carreira na PWC**. Disponível em: <www.pwc.com.br>. Acesso em 13 jan. 2015.

RAMOS, Lucila Moura. **Trajatória de Carreira do Profissional de Recursos Humanos da Grande Natal**. 2013. Dissertação (Mestrado em Psicologia),

Departamento de Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2013.

RICARDINO, Alvaro; CARVALHO, L. Nelson. Breve retrospectiva do desenvolvimento das atividades de Auditoria no Brasil. **Revista Contabilidade & Finanças**, USP, São Paulo, n. 35, p. 22-34, maio/agosto 2004.

ROCHA-DE-OLIVEIRA, Sidinei; PICCININI, Valmiria Carolina. Contribuições das abordagens francesas para o estudo da inserção profissional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 63-73, jan./jun.2012.

SANTOS, Ariovaldo dos; GRATERON, Ivan Ricardo Guevara. Contabilidade Criativa e Responsabilidade dos Auditores. **Revista Contabilidade & Finanças**, USP, São Paulo, v. 14, n. 32, maio/Agosto 2003.

SCHEIN, Edgar H. **Career dynamics**: matching individual and organizational needs. Addison-Wesley. Massachusetts. 1978.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**: Consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. 18 ed. Rio de Janeiro, São Paulo: Record, 2014.

SILVA, Maria Claudete; COSTA, Isabel de Sá Affonso da. Sobreviver ao Trabalho: Narrativas Míticas na Realidade Organizacional. **Revista de Administração da UNIMEP**. v.13, n.1, p. 141-164, Jan./Abr. 2015.

SOARES, Sandro Vieira; PFITSCHER, Elisete Dahmer. Doutorado em Contabilidade no Brasil: há espaço para expansão da oferta de cursos? XI Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária da América do Sul. II Congresso Internacional IGLU. Gestão Universitária, Cooperação Internacional e Compromisso Social. Florianópolis, dez. 2011.

SUFICIÊNCIA CONTÁBIL. **Mestrados e Doutorados na área Contábil disponíveis no Brasil**. 2014. <http://suficienciacontabil.com.br/2014/07/15/mestrados-e-doutorados-na-area-contabil-brasil/>>. Acesso em 21 abr. 2016.

TECK-HEANG, Lee; ALI, Azham Md. The evolution of auditing: An analysis of the historical development. **Journal of Modern Accounting and Auditing**. USA, v. 4, n. 12, dez. 2008.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **UFRGS é a única universidade pública do RS a oferecer mestrado acadêmico em Controladoria e Contabilidade**. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/ufrgs/noticias/ufrgs-e-a-unica-universidade-publica-do-rs-a-oferecer-mestrado-academico-em-controladoria-e-contabilidade>>. Acesso em 21 abr. 2016.

VASCONCELOS, Kátia C. de A. et al. A Geração Y e Suas Âncoras de Carreira. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**. Propad. UFPE. 2010.

VASCONCELOS, Katia C. de Araújo; MERHI, Daniele Quintanilha; GOULART, Vania Maria; SILVA, Alfredo Rodrigues Leita da. A Geração Y e suas Âncoras de Carreira. **Revista Gestão.org**. n. 8 (2), p. 226-244, mai/ago 2010.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza. Evolução do conceito de carreira e sua aplicação para a organização e para as pessoas. In: DUTRA, Joel Souza. (Org) **Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea**. São Paulo. Atlas, 2010.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza. Processo de Transição de Carreira. In: DUTRA, Joel Souza. (Org) **Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea**. São Paulo. Atlas, 2010.

VIEIRA, Rosa Maria; ALCADIPANI, Rafael. Impertinências da Gestão. **Revista GV Executivo**. v. 10, n.1, p.71, jan./jun. 2011.

APÊNDICE A - A TRAJETÓRIA PROFISSIONAL DE CADA ENTREVISTADO

Direcionando o olhar para o conjunto das trajetórias profissionais realizadas pelos entrevistados, apenas uma pessoa teve o primeiro contato com o mundo do trabalho através das *Big Four*; a maioria teve experiências anteriores: 3 passaram por estágios e 10 tiveram empregos anteriores à *Big*. Dentre os com experiência prévia, alguns tem em comum a passagem por escritórios de contabilidade.

Em relação à trajetória realizada dos entrevistados, E1 contou que ingressou no mercado de trabalho em um escritório de contabilidade durante a graduação, com 17 anos. Porém, como ambicionava ser uma grande executiva em auditoria, interessou-se pelas *Big Four*. Assim, após esta experiência no escritório contábil ela ingressou numa empresa de auditoria regional, na qual permaneceu por 5 anos e chegou ao cargo de gerente de auditoria. Nesse momento, o dono da empresa lhe ofereceu sociedade, mas ela não quis, pois suas ambições se modificaram com o tempo e as experiências vivenciadas. Esta empresa foi vendida para uma *Big Four* e ela, mesmo decidida a não mais permanecer na carreira de auditoria, permaneceu no cargo de gerente na *Big* por quase 2 anos. Comentou que a carga de trabalho e as responsabilidades da empresa mundial eram extremamente superiores as que tinha na empresa regional de auditoria, havendo, assim, um desgaste emocional muito intenso. Saiu da *Big*, começou a lecionar, estudou mestrado e hoje é sócia em um escritório de advocacia (na qual não exerce esta segunda profissão) e é professora universitária em duas faculdades.

Os dois entrevistados a serem mencionados a seguir, fizeram estágios em escritórios de contabilidade e, após essa experiência, buscaram empregos públicos: tinham cargos públicos, considerados estáveis, mas não se sentiam felizes, pois buscavam trabalhos onde os conhecimentos adquiridos na universidade, no curso de Ciências Contábeis, fossem utilizados e que ainda pudessem aprender mais. Acabaram trabalhando na mesma *Big*.

Assim, E2 contou que durante a faculdade fez um estágio de 6 meses na Secretaria da Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul e passou num concurso para assistente administrativo na Prefeitura de Porto Alegre, no qual permaneceu por 10 meses e, então, começou a buscar oportunidades de carreira na iniciativa

privada, pois não se via no perfil público. Ingressou na *Big Four* em 2003 e lá permanece até hoje, almejando fazer um intercâmbio no exterior pela empresa e se tornar sócio. Assim, para facilitar este seu planejamento, mudou-se com a família para São Paulo.

E3 contou que era funcionária da Caixa Econômica Federal por 2 anos e meio, mas idealizava ingressar na carreira de auditoria em uma *Big Four*. “eu queria mudar, porque senão eu seria funcionária bancária o resto da minha vida, aí eu pedi licença no banco e fui tentar auditoria.” Encantou-se com o trabalho na *Big*, lá permanecendo por 12 anos, chegando ao cargo de gerente de auditoria. Por ela permanecer na empresa, mas por problemas geográficos envolvendo sua família, optou por pedir demissão. Durante o tempo em que trabalhou na *Big Four* lecionou na pós-graduação em universidades gaúchas e, atualmente, está em busca de uma recolocação no mercado de trabalho.

E4 teve sua inserção no mercado de trabalho em uma *Big Four* em 2006, na qual permaneceu por 2 anos. Como não gostava do comportamento das equipes, e achava que necessitava de maior conhecimento especificamente da rotina contábil, ingressou num escritório de auditoria menor, pois foi convidada por uma professora. Depois trabalhou como analista contábil numa empresa e hoje é sócia de um escritório de contabilidade juntamente com seu pai, e também leciona em duas universidades após concluir seu mestrado.

E5 começou a trabalhar como secretária aos 16 anos, permanecendo por 3 anos. Após essa primeira experiência, fez um estágio de 6 meses em uma empresa, e buscou outro estágio, em uma instituição financeira, na qual foi promovida e permaneceu por quase 2 anos. Após, foi morar por 8 meses nos Estados Unidos para aprender inglês e lá tinha 2 empregos. Retornando ao Brasil, trabalhou num banco de *leasing* como funcionária terceirizada para uma multinacional e então decidiu que queria ter uma carreira. Começou a participar de processos seletivos para *trainee*, ingressando em uma *Big Four* em 2008, na qual permaneceu por 6 anos e, nesse tempo, concluiu a graduação em Ciências Contábeis e uma pós-graduação. Atualmente é auditora interna de uma instituição financeira e almeja um cargo de gerência nessa empresa no curto prazo.

E6, com 33 anos de idade na época da entrevista, lembra que começou a trabalhar com 15 anos no Mc Donalds, por duas semanas. Após, surgiu a oportunidade de trabalhar em uma cervejaria, onde permaneceu por um ano e meio, sendo demitida em função da crise de 1999. Foi então trabalhar numa corretora de seguros, quando passou no vestibular e permaneceu lá por um ano. Trabalhou por 5 meses numa loja de departamentos no setor financeiro, mudando para uma empresa de sistemas de informática, também no setor financeiro. Após essa experiência fez estágio em um banco público e numa empresa de petróleo. Ingressou na *Big* em 2004, com 22 anos, recém formada. Enquanto fazia o processo seletivo para a *Big Four*, inspirada por um professor, que era seu modelo na carreira de auditoria, trabalhou ainda por alguns meses numa revenda de automóveis: “pipoquei bastante antes de entrar na *Big*”. E se justificou: “eu tive uma visão, durante a faculdade, de que eu deveria aproveitar o máximo possível pra “sugar” das empresas o máximo de experiência que eu pudesse ter, até o ponto que me agregasse. Se eu visse que não me agradava mais eu procurava outra oportunidade”. Contou, ainda que, após sair da *Big* (na qual permaneceu por 3 anos), trabalhou por mais um ano e meio em uma multinacional antes de ingressar na multinacional na qual trabalha até hoje (está há 7 anos).

E7 teve seu primeiro contato com o mundo do trabalho em um estágio em um banco público durante a faculdade, aos 21 anos. Ainda durante o curso ingressou em uma empresa regional de auditoria, permanecendo lá por 2 anos e meio. Decidiu então seguir carreira pública e estudou para concursos por um ano, mas como não tinha paciência para estudar, ingressou em uma *Big Four*, aos 27 anos, por indicação de um amigo que trabalhava nessa empresa. Lá permaneceu por 3 anos e depois ingressou na instituição financeira onde trabalha atualmente, como auditor interno.

E8 ingressou no mundo do trabalho aos 19 anos no mesmo banco público do E7 e E6, num estágio de 1 ano e meio. Logo após essa experiência fez o processo seletivo para *trainee* em duas das *Big Four* e foi aprovado em uma. Permaneceu lá por 2 anos, teve uma promoção dupla e saiu para estudar para concursos públicos, espelhado nos tios funcionários públicos bem-sucedidos (seu planejamento inicial ao ingressar no curso de Ciências Contábeis era esse). Ficou só estudando para

concursos por 2 anos, mas resolveu se recolocar no mercado tendo trabalhado como auditor interno e contador em duas universidades, até ser nomeado na Procuradoria do Estado, no qual atualmente exerce um cargo de chefia.

E9 contou que seu primeiro contato com o trabalho foi num estágio curto numa empresa filantrópica, aos 20 anos, e em seguida trabalhou num escritório de contabilidade, durante 8 meses. Em 2004 ingressou como *trainee* em uma *Big Four*, teve uma carreira fora dos padrões normais, dita acelerada, passando por todos os cargos e, atualmente, aos 31 anos, é diretor. Trabalhou na *Big* em Londres por 2 anos e atualmente exerce suas atividades em São Paulo, onde almeja, mais rapidamente, tornar-se sócio.

E10, hoje com 35 anos de idade, trabalha *na Big* há 12 anos como consultor tributário, no cargo de gerente sênior. Começou a trabalhar com seu pai em uma padaria, no interior do estado do Rio Grande do Sul, aos 12 anos. Fez então curso técnico em contabilidade, que na década de 90, segundo ele, significava emprego garantido. Com o início do curso superior na capital, passou a atuar como bolsista na universidade por um tempo e no Censo, no ano 2000 (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE). Como buscava ingressar no mercado na sua área de formação, começou a trabalhar em dois escritórios de contabilidade na parte de impostos. Nesta área presenciava muita sonegação fiscal e não era conivente com essa prática. Procurou então ingressar em empresas maiores. Resolveu, segundo ele, descer de cargo, de analista para assistente, mas em uma empresa maior, com menos possibilidade de sonegação fiscal. Assim, em 2004, ingressou na *Big*.

E11, hoje com 33 anos de idade, pediu demissão da *Big* recentemente, após 11 anos de carreira. Passou por dois estágios em escritórios de contabilidade antes de ingressar na *Big*, em 2004. Hoje é especialista financeiro em uma multinacional. Contou que para tornar-se gerente na *Big* foi necessário mudar-se para Curitiba, pois naquele ano não tinha vaga para essa promoção em Porto Alegre. Atualmente aspira ainda continuar no meio corporativo.

E12, que tem 31 anos, é a única mulher que continua trabalhando na *Big Four*. Como a maioria dos entrevistados, trabalhou em um escritório de contabilidade, ingressando aos 16 anos. Após essa fase, trabalhou como *trainee* numa empresa, e em 2006 decidiu que “precisava buscar uma carreira antes de

terminar a faculdade” e ingressou na *Big Four*, permanecendo esses quase 10 anos, hoje na função de gerente de auditoria.

E13 contou que começou a trabalhar com 17 anos, no início da década de 90, num escritório de advocacia quando, então, ingressou na *Big* em 1997, como *trainee* em auditoria e, posteriormente, no ano de 1998, passou para a consultoria tributária. Assim, em 14 anos chegou à sociedade. Hoje sócio de uma *Big Four*, aos 41 anos, ainda é professor em dois cursos de pós-graduação na Grande Porto Alegre e também já foi professor em diversas universidades, inclusive na universidade federal gaúcha.

E14, atualmente com 54 anos, e com experiência de 27 anos em duas das *Big Four*, referiu que, aos 14 anos, na década de 70, interessou-se por trabalhar e, por isso, foi cursar técnico em contabilidade, pois naquela época “quando terminasse o curso você tinha teoricamente emprego garantido”. Mas como seus pais não o deixavam trabalhar “naquela época tinha assim talvez a superproteção das famílias que achavam que você tinha que só estudar e não trabalhar”. Assim, ele ingressou no mercado de trabalho somente durante a faculdade. Iniciou sua trajetória profissional, por intermédio de um amigo, fazendo escrituração de livros fiscais e, depois de concluída a graduação e uma pós-graduação, foi para uma empresa americana, por 4 anos, auxiliando na contabilidade para os Estados Unidos e se reportava para toda a América Latina. Além disso, também conhecia um pouco da folha de pagamento dos expatriados. Era bastante jovem e também o único brasileiro num cargo gerencial nessa empresa, estando bem financeiramente, quando resolveu ingressar numa *Big*. No final da década de 80, ingressou na antiga *Big Five*, a Arthur Andersen. Diz ele que, com 26 anos, estava na idade limite para ingressar nas empresas mundiais de auditoria e resolveu arriscar.

Ao relembrar sua construção de carreira na primeira *Big* conta que em 4 anos chegou a gerente, o que é considerado acelerado. Assim, mudou-se do Rio de Janeiro para Porto Alegre para implementar a estrutura tributária do escritório. Nesse período concluiu a segunda graduação, em Direito. Em uma oportunidade de palestrar num evento no México e, segundo ele, pelo domínio da língua inglesa, recebeu o convite para trabalhar em Londres e fez então esse intercâmbio pela *Big*. No ano seguinte, 1999, a Andersen, segundo ele, começou seu processo de fusão

com a Coopers Liberty, hoje Price, o que o preocupou, pois era o ano anterior ao que ele se tornaria sócio e esta fusão impactaria seu futuro profissional negativamente. Diante desse fato inesperado, aceitou o convite para trabalhar em uma das atuais *Big Four*, como sócio júnior, no Rio de Janeiro, e lá ficou por 10 anos. Nessa outra *Big* viajava a trabalho no Brasil e no exterior, principalmente nos Estados Unidos. Em 2013 mudou-se para Porto Alegre, onde permaneceu até 2014, saindo para a sociedade em uma consultoria tributária.

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Dados gerais:

Nome, idade, cargo e empresa atuais:

De que modo se deu seu início de carreira? Onde? Quando? (Explorar se houve empresas/experiências profissionais antes de ingressar na Big)

Qual *Big* trabalhou e qual o ano do ingresso e da saída?

Inicialmente o que idealizava em termos de profissão e carreira?

Ingresso na Big:

Que idade tinha quando ingressou na Big? Estava na faculdade? Em que semestre? Conte um pouco sobre este período. De que modo sua experiência na faculdade teve impacto na escolha pelas *Big Four*?

O que despertou seu interesse em trabalhar nessa Big? O que estavam buscando naquele momento?

Quais eram suas expectativas iniciais ao ingressar na Big? Fale sobre o que imaginava encontrar nela.

Quem influenciou nessa sua escolha profissional? Foi indicado ou ajudado por alguém para ingressar?

O que buscava para sua vida? Qual era seu projeto de vida naquele momento?

Durante o trabalho na Big:

Entrou como *trainee* e teve promoções? Até que cargo? Como via a progressão de carreira da Big?

O que mais gostava e o que menos gostava do trabalho? Como eram as relações no ambiente de trabalho e o clima organizacional?

Quais eram as suas expectativas iniciais sobre carreira na Big? Essas expectativas se realizaram?

Como via as principais práticas de Gestão de Pessoas na *Big* (seleção, treinamentos, remuneração, possibilidades reais de carreira, programas de qualidade de vida)?

Como considerava a sua qualidade de vida (vida pessoal e lazer) naquela época?

Enquanto estava na Big, o que foi mudando em relação ao seu projeto de vida inicial?

Saída da Big:

Motivos pelos quais decidiu sair da Big:

Alguém ou algum fator influenciou na decisão de sair da Big? O que buscavas nesse momento da saída?

O que mais sentiu falta quando saiu da *Big* por não trabalhar mais lá?

Após sair da Big, foi indicado por alguém para a outra empresa? Quem o ajudou?

Como avalias a experiência na *Big* na constituição de sua carreira? O que desta experiência foi levado em consideração na busca das empresas posteriores?

O que desta vivência na *Big* fez com que desejasse mudar e ter outros tipos de experiências (cursos em outras áreas ou interesse por atividades diferentes que nunca havia pensado antes)?

Fale sobre o que foi mudando, de forma mais significativa, em sua vida ao longo desse tempo, após a saída, e de que modo essas mudanças impactaram nas suas decisões de carreira. Que mudanças foram sentidas após sair da *Big* (expectativas novas, mudanças na qualidade de vida)?

Quais seus interesses atuais e quais seus planos para o futuro (pessoal e profissional)?

Para os que permaneceram:

Quais os motivos para decidir continuar na *Big* ao longo destes anos?

O que foi mudando, de forma mais significativa, em sua vida ao longo desse tempo de *Big* e de que modo essas mudanças impactaram nas suas decisões de carreira.

O que mudou ou vem mudando na sua vida por trabalhar na Big? Acredita que se trabalhasse em outra empresa essas mudanças seriam diferentes? De que forma e por quê?

Quais seus interesses atuais e quais seus planos para o futuro (pessoal e profissional)?