



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIAS E CONTABILIDADE.

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA

TURMA 2016-2018

**COMPROMETIMENTO AFETIVO E ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL
DOS AUDITORES: UM ESTUDO CROSS-CULTURAL ENTRE BRASIL E MÉXICO.**

MESTRANDO: RUBEN FLORES FLORES

ORIENTADOR: PROF. DR CARLOS ADRIANO SANTOS GOMES

FORTALEZA

2018

RUBEN FLORES FLORES

**COMPROMETIMENTO AFETIVO E ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL
DOS AUDITORES: UM ESTUDO CROSS-CULTURAL ENTRE BRASIL E MÉXICO.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, da Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração e Controladoria. Área de concentração: Organizações, Estratégia e Sustentabilidade.

Orientador (a): Dr. Carlos Adriano Santos Gomes

Aprovado em: ____/____/____

FORTALEZA

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

F657c Flores Flores, Ruben.
Comprometimento afetivo e entrincheiramento organizacional dos auditores: Um estudo cross-cultural Brasil-México / Ruben Flores Flores. – 2020.
126 f. : il. color.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2020.

Orientação: Prof. Dr. Carlos Adriano Santos Gomes Gordiano.

1. Comprometimento Organizacional. 2. Entincheiramento. 3. Vínculos. I. Título.

CDD 658

RUBEN FLORES FLORES

COMPROMETIMENTO AFETIVO E ENTRINCHERAMENTO ORGANIZACIONAL DOS AUDITORES: UM ESTUDO CROSS-CULTURAL ENTRE BRASIL E MÉXICO.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, da Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração e Controladoria. Área de concentração: Organizações, Estratégia e Sustentabilidade.

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Carlos Adriano Santos Gomes (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof.^a Dr.^a Sandra Maria dos Santos
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof.^a Dr.^a Tereza Cristina Batista de Lima
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof.^a Dr.^a Ana Maria Fontenelle Catrib (Membro Externo)
Universidade de Fortaleza (UNIFOR)

FORTALEZA
2018

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer à Organização dos Estados Americanos (OEA) por me dar a oportunidade de estudar no Brasil e ajudar mediante a pesquisa e o intercâmbio cultural o crescimento profissional na América.

Ao corpo administrativo e acadêmico do Centro de Pós-graduação em Administração e Controladoria, da Universidade Federal do Ceará, por me apoiar no caminho, e me ensinar português, finanças, método científico e ser melhor ser humano.

Para o meu assessor o professor Adriano Santos Gomes, por me ajudar em cada passo, e me ensinar que para fazer meu trabalho de pesquisa é preciso muito comprometimento, estudo e perseverança, e para estar na frente de uma aula você tem que ter muito coração.

Aos meus companheiros da pós-graduação por me ajudar e me fazer sentir como um brasileiro nativo.

Aos meus companheiros intercambistas da OEA por ser minha segunda família, por rir e me ensinar que sem ter um laço sanguíneo somos todos irmãos.

Ítalo por ser meu "sensei", me receber em sua casa e ser como meu irmão mais velho por dois anos, rever meus projetos, e sempre ter uma resposta para cada pergunta.

Para minha família, por me apoiar mesmo que seja sempre difícil estar tão longe.

Especialmente para Paty que estava sempre ao meu lado, que me apoiou nos momentos mais complicados, e era a minha roca e minha força, que sempre me apoiou mesmo eu sentindo cansaço ou debilidade.

E finalmente Deus, por me colocar aqui, e eles no meu caminho.

RESUMO

Novas teorias, e avanços na sociedade vêm transformando a relação do homem com o trabalho ao longo das últimas décadas. Dentro deste contexto os vínculos indivíduo com organização vem sendo estudados. Assim o comprometimento e entrincheiramento com o trabalho aparecem como atitudes comportamentais divergentes, causando impactos pessoais, organizacionais e sociais significativos (CARSON, CARSON, BEDEIAN, 1995); para Meyer e Allen (1991), o comprometimento organizacional é concebido como um estado psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização. Por outro lado, as pessoas entrincheiradas permanecem na organização por necessidade ou falta de alternativas. Nesse sentido, o objetivo deste estudo é analisar qual tipo de vínculo, comprometimento afetivo ou entrincheiramento organizacional são preponderantes na permanência de profissionais de auditoria do Brasil e México dos *Big Four*. Devido ao prestígio com o que contam na área da auditoria profissional, assim como o investimento que as *Big Four* fazem sobre a capacitação de seu pessoal, é relevante a realização de uma pesquisa sobre como são os vínculos de seus trabalhadores. A abordagem do problema da pesquisa conduzida pode ser caracterizada, quanto à sua natureza, como qualitativa, quanto aos objetivos como exploratória e tipologia de estudo multicaso. Foi usada como um instrumento a entrevista, efetuada por meio de um roteiro semiestruturado em profundidade. O estudo alcançou o número meta de 10 trabalhadores de auditoria das *Big Four* na área de México, e 10 das *Big Four* de Brasil. Foi utilizado, para auxílio à análise de conteúdo e à ordenação conceitual, o software Atlas.ti – versão 7.0, apropriado para análise qualitativa das entrevistas. Ao final da realização do presente trabalho, conclui-se que tanto os auditores do Brasil como os do México se mostram principalmente vinculados de maneira positiva com as *Big Four* onde trabalham, devido principalmente ao crescimento profissional que se pode obter dentro das mesmas. E sobre o entrincheiramento, pode-se concluir que em nenhum dos dois grupos se mostra um nível alto de entrincheiramento, muito pelo contrário, em ambos grupos os custos vinculados à saída não representam um vínculo que força ao indivíduo a ficar na organização. Pelo que de uma maneira geral pode-se intuir que o entrincheiramento não representa um problema nas *Big Four* do Brasil e do México atualmente.

ABSTRACT

New theories and advances in society have transformed the relationship between man and his work throughout the last decades. In this context the individual-organization links are being studied. Thus, work commitment and entrenchment appear as divergent behavioral attitudes, causing significant personal, organizational and social impacts (CARSON, CARSON, BEDEIAN, 1995); for Meyer and Allen (1991), organizational commitment is conceived as a psychological state that characterizes the attachment of individuals to the organization. On the other hand, entrenched people remain in the organization out of necessity or lack of alternatives. The objective of this study is to analyze which type of bond, whether affective commitment or organizational entrenchment, are preponderant in the permanence of audit professionals of Brazil and Mexico of the Big Four. Because of the prestige they have in the professional auditing area, as well as their investment in staff training, it is important to conduct research on their workers bonds with the organization. The approach of the problem of this research can be characterized, due to its nature, as qualitative, due to its objectives as exploratory and the typology of multicase study. The instrument used was the interview, carried out through an in-depth semi-structured script. The study reached the target of 10 Big Four audit workers in the Mexico area, and 10 in Brazil. The software Atlas.ti - version 7.0, appropriate for the qualitative analysis of interviews, was used for content analysis and conceptual ordering. At the end of the present study, it is concluded that both the auditors in Brazil and those in Mexico are mainly positively linked to the Big Four where they work, mainly due to the professional growth that can be obtained within them. On the contrary, it can be concluded that neither of the two groups shows a high level of entrenchment, on the contrary, in both groups the costs linked to quitting do not represent a bond that forces the individual to stay in the organization. From a general point of view it can be concluded that the entrenchment does not represent a problem in the Big Four of Brazil and Mexico today.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadros

Quadro 01 - Componentes do comprometimento.....	28
Quadro 02 - Operacionalização da pesquisa.....	48

Tabelas

Tabela 01 - Perfil do sujeito de pesquisa.....	52
Tabela 02 - Tempo na organização.....	55
Tabela 03 - Códigos vinculados ao Comprometimento Afetivo.....	61
Tabela 04 - Códigos vinculados a Ajustamento à posição social.....	82
Tabela 05 - Códigos vinculados a Arranjos burocráticos impessoais.....	87
Tabela 06 - Códigos vinculados a Limitação de alternativas.....	92

Figuras

Figura 01 - Modelo de entrincheiramento organizacional.....	34
Figura 02 - Dados dos sujeitos de pesquisa.....	53
Figura 03 - Tendência das idades dos sujeitos.....	55
Figura 04 - Tendência de antiguidade na organização.....	56
Figura 05 - Rede semântica de Comprometimento no Brasil.....	59
Figura 06 - Rede semântica de Comprometimento no México.....	60
Figura 07 - Rede semântica de Entincheiramento no Brasil.....	77
Figura 08 - Rede semântica de Entincheiramento no México.....	78
Figura 09 - Rede semântica de Ajustamentos a posição social no Brasil.....	79
Figura 10 - Rede semântica de Ajustamentos a posição social no México.....	81
Figura 11 - Rede semântica de Arranjos burocráticos impessoais no Brasil.....	84
Figura 12 - Rede semântica de Arranjos burocráticos impessoais no México.....	85
Figura 13 - Rede semântica de Limitação de alternativas no Brasil.....	88
Figura 14 - Rede semântica de Limitação de alternativas no México.....	90

LISTA DE ABREVIATURAS

ABI - Arranjos burocráticos impessoais.

APS - Ajustamentos à posição social.

CA - Comprometimento afetivo.

LA - Limitação de alternativas.

UFMA - Universidade Federal do Maranhão

UFSM - Universidade Federal de Santa Maria

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Contextualização	13
1.2	Problema de pesquisa	17
1.3	Objetivos	17
1.3.1	<i>Objetivo Geral</i>	17
1.3.2	<i>Objetivos Específicos</i>	17
1.4	Justificativa	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1	Comprometimento	23
2.2	Entrincheiramento	30
2.3	As Empresas de Auditoria	35
3	METODOLOGIA	40
3.1	Tipologia da pesquisa	40
3.2	Sujeitos da Pesquisa	41
3.2.1	<i>Big Four</i>	43
3.2.1.1	<i>Empresa “A”</i>	44
3.2.1.2	<i>Empresa “B”</i>	44
3.2.1.3	<i>Empresa “C”</i>	45
3.2.1.4	<i>Empresa “D”</i>	45
3.3	Pesquisa Cross-cultural	46
3.4	Coleta de dados	46
3.5	Análise de dados	49
3.5.1	<i>Análise de conteúdo</i>	49
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	52
4.1	Perfil do sujeito de pesquisa	52
4.2	Análises de Categorias	57
4.2.1	<i>Análises de Categoria: Comprometimento Afetivo</i>	58
4.2.2	<i>Análises de Categorias: Entrincheiramento</i>	76
4.2.2.1	<i>Análises de Categoria: Ajustamento à posição social</i>	78
4.2.2.2	<i>Análises de Categoria: Arranjos burocráticos impessoais</i>	83
4.2.2.3	<i>Análises de Categoria: Limitação de alternativas</i>	88

4.3	Comparativo dos perfis.....	93
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	96
	REFERÊNCIAS	101
	APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	113
	APÊNDICE B – TABELAS DE RELATOS NO ATLAS.TI	116

1 INTRODUÇÃO

Nesta seção é apresentada uma contextualização da presente pesquisa, assim como o problema, os objetivos, a justificativa e a estrutura da mesma.

1.1 Contextualização

Este trabalho tenta explicar como os auditores das empresas *Big Four*, sendo estas às principais empresas mundiais no setor de consultoria e auditoria, estão vinculados com a organização nos dois maiores países demográficos da América Latina: Brasil e México, estabelecendo alguns comparativos entre eles.

Novas teorias, e avanços na sociedade vêm transformando a relação do homem com o trabalho ao longo das últimas décadas. No início do século XX até sua metade, por exemplo, o trabalho estava apenas associado à obrigação de executar, ligado a força física como elemento chave, e psicologicamente apenas visto como uma atividade necessária para o sustento do homem. A partir da outra metade do século XX, a visão sobre o trabalho passou por inúmeras transformações, com predomínio hegemônico do capitalismo como sistema econômico, fomentando um culto à qualidade e produtividade, e a influência crescente do pensamento empresarial sobre as pessoas, assim, as organizações passaram a ganhar destaque na sociedade e no cotidiano dos trabalhadores como elemento chave de satisfação pessoal, e tornando o capital intelectual a chave do sucesso das empresas (COBAITO, 2012).

Nesse mesmo sentido, Gomes (2004) descreve como as transformações mais radicais desta relação ocorreram na indústria, principalmente, a partir dos modelos prescritivos da teoria da administração científica de Taylor e, posteriormente, com o sistema de produção da Toyota, no qual se procurou racionalizar o trabalho e aumentar a produtividade. No setor de serviços, também ocorreram avanços com o objetivo de elevar a produtividade e a qualidade para o cliente final. Gomes (2004), assevera ainda, que essa padronização se deu, em um primeiro momento, nos serviços rotineiros de baixa complexidade e mais tarde se expandiu também aos serviços de alta complexidade e especializados, principalmente nos processos de planejamento, organização, controle e entrega.

Neste cenário de mudanças da relação “empregador e trabalho”, de acordo com Bastos (1998), o foco no entendimento de como o trabalhador participa, compactua, e se compromete no trabalho ganhou forte impulso a partir do final dos

anos de 1970 e início da década seguinte, período fortemente marcado pela investigação do comprometimento organizacional e no qual começaram a surgir os primeiros textos de caráter mais reflexivo sobre a investigação do comprometimento no trabalho.

Segundo Fernandes, Fleury e Mills (2006), no ambiente empresarial competitivo contemporâneo, a combinação do uso eficaz dos recursos que uma empresa normalmente dispõe (físicos, financeiros, organizacionais, etc), depende da gestão eficaz dos recursos humanos, que por si só já representa um patrimônio de valor. Os colaboradores trabalham em sintonia com outros recursos e como resultado as estratégias de gestão de pessoas podem ser especialmente importantes como fonte de vantagem competitiva sustentável para as empresas.

Avança o autor, que nesse sentido o treinamento e desenvolvimento de colaboradores e a aderência dos recursos humanos aos valores da empresa, assim como a retenção destes através das políticas de fidelidade que promovam a satisfação e o compromisso de seus empregados, criam uma competência essencial e são pontos chave para o avanço das empresas no mercado competitivo (FERNANDES, FLEURY E MILLS, 2006).

Ao proporcionar clima adequado e agradável nas organizações, avança para a fidelização e comprometimento dos seus trabalhadores. Um alto comprometimento contribui para que os trabalhadores desenvolvam habilidades, destrezas e valores, como responsabilidade e lealdade, o que ajudará uma organização a permanecer competitiva (HERNÁNDEZ, 2009).

Nesta mesma linha, Le Boterf (2006) afirma que a qualidade do pessoal de uma organização, seus conhecimentos e habilidades, seu entusiasmo e satisfação em suas posições, e sua iniciativa de gerar riqueza tem um forte impacto sobre a produtividade, o nível de atendimento ao cliente, a reputação e competitividade da organização.

A partir deste ponto pode-se avançar para a reflexão de Meyer e Allen (1991), na qual o comprometimento organizacional pode ser concebido como um estado psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização e afirmam que as pessoas mais comprometidas têm maiores probabilidades de permanecerem na organização, se empenharem na realização de seu trabalho e no alcance dos objetivos organizacionais.

Por outro lado, o entrincheiramento com a organização está relacionado a permanência do profissional numa mesma ocupação, apesar de não se sentir satisfeito nela. Isso ocorre por influência dos investimentos realizados na carreira, custos emocionais sobre possíveis perdas (em caso de uma mudança de ocupação) e a percepção limitada de caminhos alternativos fora do campo de atuação profissional. Pode-se resumir a um temor por perder tudo aquilo que foi investido para estar em uma organização, diante da percepção de poucas oportunidades que existem no mercado laboral (CARSON; BEDEIAN, 1994).

O comprometimento e entrincheiramento com o trabalho se caracterizam por atitudes comportamentais divergentes, causando impactos pessoais, organizacionais e sociais significativos (CARSON, CARSON, BEDEIAN, 1995).

Os indivíduos comprometidos permanecem na organização por sentimentos afetivos que geram forte identificação com o trabalho, sentindo-se motivados em seu trabalho, devido ao sentimento de terem escolhido a profissão adequada, e de participar de uma empresa com a qual possui certos sentimentos de satisfação. Por outro lado, pessoas entrincheiradas permanecem na organização por necessidade ou falta de alternativas unicamente, repercutindo no modo como realizam suas atividades, no desempenho e nos seus sentimentos de trabalhador (BASTOS et al., 2008).

A intensidade ou incipiência das relações empresa-colaborador pode ser verificada por meio da aplicação dos fundamentos das bases de comprometimento organizacional. Nesse sentido, Meyer e Allen (1991) classificam o estado de ligação de um colaborador em relação à organização na qual está inserido, em três perspectivas: afetiva, normativa e instrumental, sendo que uma pode ocorrer de forma mais intensa do que outras.

Meyer e Allen (1997) caracterizam os indivíduos das três dimensões da seguinte forma: indivíduos com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque querem; aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque precisam; e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque sentem que são obrigados.

Dentro deste contexto, de acordo com Bastos e Rodrigues (2012) existem três principais extensões do entrincheiramento organizacional: ajustamento à posição social; arranjos burocráticos impessoais; e a limitação de alternativas.

A primeira (Ajustamento à posição social) relaciona-se ao fato de que, quando um profissional ingressa em uma empresa de auditoria independente são necessários investimentos em treinamentos e adaptação do colaborador ao mecanismo de atuação deste tipo de organização e toda uma construção de relacionamentos internos com os pares, e existe o sentimento de perda caso o colaborador decida deixar a empresa.

A segunda refere-se aos arranjos burocráticos relacionados aos benefícios financeiros, que este tipo de organização em particular possui, como plano de carreira estruturado, participação nos lucros, plano de previdência privada que seriam perdidos se o indivíduo saísse da organização.

Por fim, a terceira, relaciona-se a limitação de alternativas, devido ao mercado da auditoria ser muito específico, a oferta de trabalho é limitada por um número pequeno de empresas, portanto, a percepção de empregabilidade percebida caso saísse da organização, seja por visualizar dificuldades de recolocação, seja pelo medo de se adaptar a uma nova cultura de uma outra empresa de auditoria, como também pelo avanço da idade, pode gerar um sentimento de permanência na empresa atual.

O estudo do comportamento do profissional no ambiente empresarial tem crescido nos últimos anos, porém a maior parte das investigações tratam das competências e capacidades dos recursos humanos nas empresas. Diante desta janela de oportunidade esta pesquisa se debruça sobre o comprometimento afetivo e o entrenchamento de profissionais em empresas de auditoria externa, e pretende contribuir para as pesquisas acadêmicas sobre o tema e os seus diferentes sentidos para o ser humano, propondo-se a ampliar a compreensão do entendimento do que estes profissionais valorizam e procuram no trabalho.

Por fim, o presente trabalho pretende apresentar o *cross cultural* entre Brasil e México permitindo a identificação de semelhanças e diferenças dos comportamentos, de ambos os países, com certas similitudes. Os dois países estão na América Latina, compartilham desenvolvimentos históricos semelhantes (colonização Ibero-americana, processos de independência contemporânea, matrizes de desenvolvimento socioeconômico semelhantes, regimes autoritários durante o século XX, entre outros aspectos), cultura e regime democrático, para apontar algumas dimensões.

1.2 Problema De Pesquisa

Este estudo procura responder a seguinte questão de pesquisa: Que fatores são determinantes no tipo de vínculo de permanência (comprometimento-entrenchamento) de profissionais de auditoria brasileiros e mexicanos em empresas *Big Four*?

1.3 Objetivos

Com a finalidade de responder à questão de pesquisa, foram estabelecidos os seguintes objetivos geral e específicos.

1.3.1 Objetivo geral

Analisar os fatores determinantes do tipo de vínculo de permanência (comprometimento-entrenchamento) de profissionais de auditoria brasileiros e mexicanos em empresas *Big Four*.

1.3.2 Específicos

1. Investigar a dimensão de comprometimento afetivo na carreira nos profissionais de auditoria.
2. Analisar a dimensão de ajustamentos à posição social na carreira nos profissionais de auditoria.
3. Averiguar a dimensão de arranjos burocráticos impessoais e suas implicações na carreira.
4. Explorar a dimensão de limitação de alternativas na carreira nos profissionais de auditoria.

1.4. Justificativa

O objetivo central de uma auditoria independente das demonstrações contábeis é o de expressar uma opinião relativa à adequação das informações contábeis, considerando para tal, em todos os aspectos relevantes, a situação econômico-financeira e patrimonial da entidade auditada, tendo como parâmetro para direcionar a formação de seu julgamento, as normas e práticas contábeis adotadas (CAMARGO, 2013).

Muito embora este sentido maior de sua existência possa denotar tratar-se de uma atividade eminentemente de natureza técnica, as competências exigidas do profissional da auditoria independente vão além dos conhecimentos técnico-operacionais (DAVIES; ASTON, 2010).

Nesse aspecto técnico-profissional, esta pesquisa trata de comparar, como os membros das mesmas organizações, com as mesmas metodologias a nível global desenvolvem seus vínculos com a organizações, tendo como diferença fundamental o país no qual residem e trabalham.

Dependendo dos interesses e ênfase de cada autor, a literatura que existe usa termos diferentes para identificar pesquisas de natureza internacional. Em particular, os termos, interculturais, internacionais e comparativos têm sido utilizados como sinônimos. Em geral, estes termos se referem à investigação de um fenômeno ou teoria no contexto de outra nação ou cultura. Após Van Raaij (1978), os termos de pesquisa *cross cultural* ou *cross nacional* podem ser considerados um pouco mais específicos em relação à pesquisa comparativa do termo, para explicar as diferenças nos resultados é a nação ou cultura. Estudos comparativos, em rigor estrito, podem incluir comparações entre culturas ou nações, mas também outros tipos como: estudos comparando diferentes gêneros (por exemplo, homem versus mulher), diferentes grupos etários, diferentes áreas geográficas ou estudos entre culturas diversas.

Este estudo procura explicar o tipo de vínculo em auditores nos dois maiores países demográficos da América Latina: Brasil e México, estabelecendo alguns parâmetros entre eles.

O Brasil e o México, as duas maiores economias da América Latina, compartilham várias semelhanças e diferenças. Ambos são grandes países em termos de área e população, consolidando como dois dos mais populosos do mundo,

superando os 100 milhões habitantes. Os dois países têm uma economia desenvolvida com um grande setor secundário e terciário, e são principalmente exportadores de matérias-primas. Falando no âmbito político, são regimes presidenciais de caráter federal, encontrando suas constituições inspiradas em parte no modelo americano.

A área de auditoria se destaca enquanto campo específico de atuação para quem possui formação em contabilidade e controladoria, não por acaso, os processos seletivos, sobretudo aqueles realizados pelas empresas globais (denominadas no campo empresarial como *Big Four*) têm bastante visibilidade e atraem muito candidatos (em especial concludentes de graduação e recém egressos das universidades).

O poder de atração dessas empresas pode ser confirmado pelos dados evidenciados pela *Brazil's Most Attractive Employer 2017* (que é um recorte da pesquisa global *The most attractive employers of 2017*), que apresenta a lista dos cem empregadores mais atraentes do mundo e avalia o que os candidatos esperam do mercado de trabalho. Nele as *Big Four* ocupam posições próximas ao topo do ranking. Por outro lado, Alberton e Beuren (2003) apontam que em processos seletivos, essas empresas chegam a receber entre 5 a 7 mil currículos para preenchimento de 50 vagas em média.

Os números citados mostram que ser selecionado para trabalhar nessas empresas não constitui tarefa fácil. De acordo com Alberton e Beuren (2003), o processo seletivo pelo quais são submetidos os candidatos a auditor para o ingresso nas *Big Four*, é muito rigoroso e envolve tanto comportamentos técnicos tais como: pessoas sem experiência de trabalho e que estejam na faixa etária entre 20 a 25 anos, estudantes dos cursos de administração de empresas, contábeis ou economia, afins, sólida formação acadêmica de universidades/faculdades de excelência, inglês fluente, e conhecimentos de informática, além de aspectos comportamentais como: interesse pelo aprendizado contínuo; estudantes jovens, esforçados, talentosos e brilhantes, pessoas dinâmicas, ambiciosas, com iniciativa e espírito empreendedor e que queiram fazer carreira na empresa; capacidade de trabalhar em equipe, desenvolver e passar conhecimentos e agregar valor aos clientes internos e externos da empresa.

Vencida a etapa da seleção os contratados poderão ou não desenvolver satisfação em sua carreira e, é aí que começam a aparecer os efeitos do comprometimento e

do entrincheiramento, sem esquecer o contexto dos elevados investimentos feitos pela empresa (materiais) e pelos candidatos (emocionais).

Para Alberton e Beuren (2003), devido ao investimento suscitado nesse processo, desde a seleção, e contratação, além do investimento e custos da formação contínua, é normal gerar uma expectativa da empresa de auditoria externa, e no que concerne à sua atuação do profissional contratado no aspecto bom desempenho. De modo complementar, pode-se ponderar que o profissional selecionado também gera expectativas pessoais.

Segundo Estrada (2017), há dois itens que afetam diretamente os custos no momento da substituição de um colaborador: seleção e treinamento (indução). Aqui deve-se considerar que não será o mesmo custo envolvido, se fala sobre a substituição de um nível executivo, do que um "nível de entrada" na empresa. A complexidade e o tempo investidos são diretamente proporcionais enquanto quanto maior o nível hierárquico.

Os valores-padrão do mercado se uma seleção é feita em nível gerencial com um *caçador de cabeças*, podem tornar-se até duas vezes a remuneração dum executivo. Além do mais, deve-se considerar o tempo exigido para sua indução, treinamento nos tópicos de sua área, conhecimento dos clientes, fornecedores, colaboradores, etc. Normalmente é estimado um período entre seis meses e um ano para que se consiga cobrir satisfatoriamente todas essas frentes.

Pode-se perceber que existem valores significativos, que podem ter um impacto considerável sobre a rentabilidade do negócio no momento presente. As políticas de retenção de talentos se tornam estratégicas para gerenciar esses custos e garantir que a empresa não sofra os efeitos da rotação de sua pessoal chave. (ESTRADA, 2017)

Por outro lado, existe um custo financeiro direto vinculado à contratação de um empregado. Se a seleção é realizada internamente, e preciso considerar um cálculo que considera o salário da equipe dedicada ao recrutamento, as horas que foram destinadas à busca, o investimento em anúncios em redes sociais ou de qualquer outra maneira, deve ser estabelecida. Mas se a pesquisa de recrutamento é realizada externamente o custo poderia ser o duplo do ingresso mensal de remuneração que o trabalhador vai perceber.

Ademais, segundo Jericho (2001), o objetivo da Gestão de Recursos Humanos é passar de talento individual de profissionais, o talento organizacional. Essa autora enfatiza que um dos três componentes básicos de talento é o comprometimento, definindo-o como o motor que conduz ao profissional a contribuir quanto é possível e não deixar a organização. Se as organizações facilitam e fomentam a interação entre indivíduos na organização, o talento é multiplicado; caso contrário, corre-se o risco de que as pessoas reduzam seu comprometimento, e eles deixam a empresa por outra organização ou, criaram seu próprio negócio, perdendo assim profissionais talentosos. Isto é conseguido através do reforço do comprometimento dos profissionais, que está diretamente ligada a estratégias de desenvolvimento e retenção de talentos.

O presente trabalho pode ter relevância para dar mais um passo no entendimento do comportamento dos auditores que trabalham nas *Big Four*, sendo estas a mais grandes empresas de seu ramo, mesmo para saber se suas expectativas são satisfeitas, como para corroborar se os investimentos que estas empresas estão fazendo nos novos talentos fazem que estes se sentem parte da empresa ou só estejam nela por obrigação ou falta de opções.

Ao verificar a predominância entre os vínculos de comprometimento e de entrincheiramento na área de auditoria, o presente estudo propõe fazer um avanço em entender como funcionam as relações destes profissionais com o trabalho, e, portanto, gerar informação relevante para a organização assim como para os profissionais que consideram ingressar nas mesmas organizações como aqueles que já pertencem as mesmas.

Apesar de existirem alguns estudos anteriores sobre a temática do entrincheiramento (SCHEIBLE, BASTOS, 2006), e ainda mais sobre o comprometimento nas organizações (MENEZES, AGUIAR, BASTOS, 2016), a revisão de literatura sobre o tema, evidencia que o assunto entrincheiramento associado a empresas de auditoria pode ser ainda mais explorado, podendo ser de grande relevância para o desenvolvimento profissional adequado.

1.5. Estrutura do trabalho

A presente pesquisa está dividida em cinco seções. A primeira é a Introdução, a segunda seção apresenta o referencial teórico e os principais conceitos sobre comprometimento, entrincheiramento e sobre as empresas de auditoria. Na terceira

seção é mostrada a metodologia utilizada na presente pesquisa, seguida pela quarta seção onde são analisados os resultados. Por fim as considerações finais, onde alguns pontos são destacados e algumas sugestões para futuras pesquisas são expostas, assim como as limitações da mesma.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta uma breve fundamentação teórica do trabalho, resultado da revisão de literatura das variáveis relevantes à consecução da pesquisa. Começando pôr a seção de comprometimento, seguindo pôr a seção de entrenchamento e terminado com uma seção examinando o trabalho nas empresas de auditoria.

2.1 Comprometimento

O debate sobre comprometimento profissional vem ocorrendo com frequência cada vez maior, tanto no ambiente organizacional, quanto no acadêmico. (BALSAN, 2016)

De acordo com Porter et al. (1974), o comprometimento organizacional como uma crença forte e aceitação dos objetivos organizacionais pelo empregado e seu desejo de atingi-los, além de seu esforço para se manter na organização. Os autores fazem uma diferença entre o comprometimento e motivação, isto por que um funcionário comprometido pode ter outras motivações independentes ao trabalho que ele realiza, uma vez que o comprometimento influencia o comportamento independentemente de outras motivações ou atitudes e pode levar a persistir no decorrer da ação.

O modelo de Meyer e Allen (1991) abriu a compreensão da relação trabalho e colaborador em três dimensões compostas pelas bases afetiva, normativa e de continuação, até então os modelos estavam primariamente enfocados em modelos de construtos unidirecionais, e que se podiam resumir em grande parte definindo o comprometimento como o apego emocional por parte do trabalhador para a organização.

Dependendo deste modelo de Meyer e Allen (1991), o comprometimento organizacional possui três componentes: afetivo, que remete para uma ligação emocional pelo empregado com a empresa (o empregado se sente orgulhoso de fazer parte da organização); o de permanência, onde o envolvimento do empregado faz referência ao material, continua na organização por que espera ser recompensado e reconhecido pelo seu trabalho; e o comprometimento normativo, que se refere a um sentimento que tem o trabalhador a permanecer na organização por todos os benefícios que obteve pelo seu trabalho.

Mais especificamente o comprometimento organizacional pode ser vislumbrado como um estado psicológico caracterizado pela ligação entre indivíduo e organização (MEYER; ALLEN, 1991). Sendo estas definições usadas constantemente em pesquisas sobre o tema, e que podem servir como uma abordagem geral a este término.

Morgan e Hunt (1994, p.23) definem a relação de comprometimento como uma troca entre parceiros, dando, então, um caráter de cooperação ao comprometimento, e entendendo que o comprometimento procurará o benefício de ambas partes, uma vez que, enquanto uma parte procura o bem-estar da outra, buscará paralelamente também seu próprio benefício.

Para Coopey (1995), o comprometimento organizacional é uma troca de acordos entre os indivíduos e a organização. As organizações devem ter atenção aos seus colaboradores e, conseqüentemente, para suas motivações e percepções, pois eles devem ser parceiros capazes de conduzi-las para o sucesso. Em contrapartida, os colaboradores devem ter inteligência emocional para saber lidar consigo, com os outros e principalmente com as organizações onde atuam, onde os objetivos, muitas vezes, são contrários aos seus.

Por outro lado, Robbins (1996) define comprometimento organizacional como uma identificação do funcionário pessoal com uma determinada organização, metas e desejos. Um alto comprometimento com o trabalho se traduz em se identificar com o trabalho específico, enquanto um alto comprometimento organizacional significa se identificar com a organização.

Meyer e Allen (1997), apontam como esses vínculos com a organização podem ser influenciados por distintos fatores independentemente se eles são fatores intrínsecos (como a personalidade ou o sistema de valores de cada pessoa), ou extrínsecos, (as normas das organizações, as experiências em trabalhos anteriores). A partir destes fatores, que variam de pessoa para pessoa, resumidos no que cada indivíduo sente, pensa, ou vive, definem-se as características mentais que determinam a maneira em que ele irá interpretar a situação e responder a esta.

O comprometimento organizacional é definido por Davis e Newstrom (1999), como "o grau em que um funcionário se identifica com a organização e deseja continuar a participar ativamente nele".

Davis e Newstrom (1999) mencionam que o grau de comprometimento geralmente reflete o acordo do empregado com a missão da empresa e os objetivos, a sua vontade de empenhar os seus esforços em favor de sua realização e suas intenções de continuar a trabalhar lá. Eles também sustentam que o comprometimento é geralmente mais forte entre os empregados com maior tempo de serviço em uma organização, aqueles que têm experimentado o sucesso pessoal na empresa e aqueles que trabalham em um grupo de colaboradores comprometidos.

Trata-se de uma relação natural do indivíduo com a organização, ou seja, um vínculo que desencadeia a responsabilidade de obter bons resultados e, para isso, desenvolve-se um perfil inovador e criativo orientado à solução de problemas e ao alcance dos objetivos traçados, de formas eficiente, eficaz e efetiva, já que o indivíduo enxerga o seu sucesso espelhado no da organização (BARBOSA; FARIA, 2000).

Por outro lado Bandeira, Marques e Veiga (2000) indicaram a múltipla terminologia que podia se dar ao comprometimento, termo que foi definido a partir de diversas interpretações, consistindo em atitude ou orientação para a organização, que une a identidade da pessoa à empresa. Pode ser um fenômeno estrutural que ocorre como resultado de transações entre os atores organizacionais, ou um estado em que o indivíduo se torna ligado à organização por suas ações e crenças.

Jericho (2001) explica o comprometimento de um empregado como a motivação para ficar e contribuir em uma organização. Enfatiza distinguir a satisfação do comprometimento, porque um funcionário satisfeito não está necessariamente comprometido. Jericho (2001) acreditava que quando o empregado cresce no local de trabalho, pode atingir um elevado comprometimento com a empresa.

Schaufeli et al. (2002), definem o comprometimento como “um estado mental positivo e caracterizado pela força relacionado com o trabalho (altos níveis de energia e resistência mental), dedicação (alto envolvimento com o trabalho) e absorção (estado elevado de concentração e imersão)”.

Arciniega (2002) assinala que vários estudos estão basicamente focados em analisar quais são os principais comportamentos que derivam em cada um dos possíveis vínculos que podem ser anexados a um funcionário dentro da empresa e de sua posição, assim como quais fatores ou variáveis influenciam o desenvolvimento desses vínculos para ser capaz de se envolver no trabalho.

Em sua pesquisa, Arcieniega (2002) comenta que o comprometimento organizacional se tornou uma das variáveis mais estudadas pelo comportamento organizacional. Uma das razões para isso acontecer é que em várias investigações foi possível demonstrar que o comprometimento com a organização tende a ser um detector de bom desempenho, demonstrando o interesse da vontade do colaborador em ficar na empresa. Ademais argumenta que há evidências de que as organizações cujos membros têm altos níveis de comprometimento são aquelas que registram altos níveis de desempenho e produtividade e baixas taxas de absentismo.

Medeiros (2003), sugere que o século XX mostrou diversas pesquisas abordando o comprometimento como um construto multidimensional, de modo a entender os indivíduos e seus complexos vínculos com a organização, o comprometimento permaneceu na pauta dos pesquisadores do comportamento organizacional, influenciados pela existência de lacunas que persistem, apesar das intensas investigações e avanços da área, destacando-se a predominância do estudo sobre este tema (ROWE, 2008), existe assim um crescimento nas pesquisas de esta área, e surgindo cada vez mais com diferentes enfoques, carreiras ou profissões.

Cabe ressaltar que, segundo Sparta (2003), existem nestes profissionais atuantes em empresas de capital intelectual, uma espécie de ajustamento à posição social, pois são colaboradores que dão importância ao salário e aos benefícios recebidos, como também ao status que acompanham as pessoas que trabalham em empresas globais, eles entendem que a permanência na empresa podem trazer uma ascensão social, progresso de mudança de classe social, onde entendem que os custos de um desligamento seriam maiores do que se permanecer nela. Para eles, a questão financeira se torna um motivador que os mantêm ativos dentro do ambiente corporativo.

De acordo com Tamayo (2005), o vínculo do indivíduo com o seu trabalho é caracterizado por uma complexidade de percepções e projeções pessoais de futuro. Ele abrange não somente a relação com o trabalho em si, mas também com os diversos *stakeholders* que circundam o seu dia a dia, a equipe de trabalho, a chefia, o sindicato e com a organização na qual trabalha. O estudo do comprometimento reflete esta multiplicidade.

Dando continuidade, o autor define o termo comprometimento como a relação que os colaboradores mantêm sentimentalmente e emocionalmente com a empresa

em que atuam. Estes profissionais se sentem valorizados e têm orgulho em estar na organização, colocando-se sempre à disposição para contribuir em prol da empresa. Neste tipo de comprometimento, os objetivos do funcionário estão aliados com os da empresa.

Borges e Medeiros (2007, p.53), relacionam o comprometimento com “a identificação, apego, compromisso” e propõem que ele vai além do sentimento de lealdade passiva do indivíduo com a organização, pois envolve também uma relação ativa em favor do bem-estar da organização.

Por outro lado, para Colquitt (2007), o comprometimento organizacional é definido como o desejo por parte de um trabalhador de permanecer um membro da organização. Este comprometimento exerce influência no fato de que um trabalhador permanece no trabalho (retenção) ou se desliga dele (rotação).

Os trabalhadores que não estão comprometidos com a organização apresentam comportamentos de absentismo, que são definidos como um conjunto de ações que os trabalhadores fazem para evitar a situação de trabalho, que podem eventualmente culminar com a saída da organização (COLQUITT, 2007).

Meyer (2009), analisa o comprometimento como algo que reside no indivíduo e fala de uma força interna que liga o mesmo a um objetivo (social ou não social) ou, ainda, a um curso de ação relevante para atingir esse objetivo. (PINHO, 2015, p.4)

De acordo com Pinho et.al. (2015), o conjunto de características mentais, denominado como a mentalidade, que pode se referir a um desejo (comprometimento afetivo), obrigação (comprometimento normativo) e a custos percebidos (comprometimento de continuação) ou, ainda, algumas combinações entre elas tem implicações importantes para a qualidade do relacionamento com os objetivos perseguidos pelas organizações.

O Quadro 01 apresenta as características dos componentes de comprometimento:

Quadro 01: Componentes do comprometimento:

Tipo de comprometimento	Características	O individuo	Resultados
De permanência	O empregado se sente compelido.	<ul style="list-style-type: none"> • "Tem" de ser parte da organização. • Julgamentos mais racionais (custo pessoal de abandono) 	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho ao mínimo. • Absentismo (físico ou psicológico). • Rotação (ou intenção de abandono).
Afetivo	Há sentimentos de associação, de afeto, de alegria.	<ul style="list-style-type: none"> • "Quer" estar na organização. • Abordagem mais emocional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aceitação da mudança. • Satisfação no trabalho. • Iniciativa • Espírito de cooperação. • Desejo de permanência.
Normativo	Lealdade, mais pode sentir-se no fundo obrigado.	<ul style="list-style-type: none"> • É "determinado" para contribuir para os fins da organização. • A firme determinação de ser leal é desenvolvida. • Dever moral (não precisa estar presente afetivo, mas se é útil). 	<ul style="list-style-type: none"> • Contributo para os objetivos. • Envolvimento com a missão. • Contribuir para o desenvolvimento de outras pessoas (para além da mera cooperação).

Fonte: Meyer e Allen (1991)

No primeiro nível, o chamado comprometimento de permanência, a possibilidade de deixar a organização geralmente produz um sentimento de ansiedade. Observa-se um benefício associado com a permanência no trabalho e um custo coligado ao abandoná-lo. Um alto comprometimento com a continuidade dificulta que um trabalhador altere as perdas organizacionais associadas a uma mudança de trabalho. Um fator que aumenta este comprometimento é o investimento feito (em termos de tempo, esforço, energia, etc.) por parte de um trabalhador no domínio de seu papel ou no cumprimento de suas funções na organização, bem como a falta de alternativas de emprego.

O segundo nível é o comprometimento afetivo, nele, a possibilidade de deixar a organização produz um sentimento de angústia (MEYER; ALLEN, 1991). O autor observa que os trabalhadores que têm um comprometimento afetivo com a organização se identificam com ela, aceitam seus objetivos e valores e estão mais dispostos a fazer esforços extras em seu favor. Na mesma linha, os autores assinalam

que se os padrões pudessem escolher que tipo de comprometimento, este seria aquele que estabeleceriam.

Dentro do comprometimento afetivo, há antecedentes, tais como características pessoais, estrutura organizacional e experiências de trabalho. Se as características pessoais do indivíduo coincidem com os fatores ambientais da organização, os trabalhadores vinculados afetivamente podem ter atitudes mais positivas do que aqueles com experiências menos-compatíveis. (MEYER; ALLEN, 1991).

Neste nível de comprometimento o indivíduo tem sentimentos positivos de pertencimento e lealdade. No nível anterior (de pertinência) o indivíduo "tem" que ser parte da organização, enquanto que, neste nível "quer" ser parte dela.

No terceiro nível de comprometimento, o normativo, o ato de deixar a organização gera culpa (COLQUITT, 2007). Este comprometimento existe quando há um sentimento de que ficar é o que precisa ser feito, a coisa certa a fazer.

Este sentimento pode corresponder às filosofias pessoais do trabalho ou aos códigos gerais sobre o que é bom ou mau. Além disso, parece haver duas maneiras de construir um senso de obrigação no comprometimento (MEYER; ALLEN, 1991), uma delas é fazer o empregado sentir que deve algo ao empregador (exemplo: o empregador paga-lhe a graduação ou uma pós-graduação, ou deu a sua primeira oportunidade de trabalho) assim que o primeiro se sente compelido para "pagar" com seu comprometimento.

Dentro desse mesmo argumento, Aguiar (2014) reitera que o comprometimento organizacional é uma das atitudes no trabalho mais estudadas, sendo a perspectiva tridimensional, que considera o comprometimento como constituído por três bases – afetiva, normativa e de continuação – a mais adotada nos cenários nacional e internacional. Na análise da produção científica brasileira, Balsan (2016) verificou que dentre as dimensões do comprometimento, o modelo tridimensional proposto por Meyer e Allen (1991) tem sido o mais investigado.

Meyer e Allen (1991) se referem ao papel dos pais e da cultura, bem como a reciprocidade por obrigação de comprometimento normativo. Outra maneira de construir esse comprometimento normativo é fazer parte de uma organização de caridade, algo que, de acordo com Colquitt (2007), aplica-se muito mais aos jovens profissionais.

Para complementar, Colquitt (2007) aponta que distintas pessoas ponderam estes três tipos de comprometimento em uma maneira diferente e que sua importância igualmente varia no curso da carreira profissional. Os tipos de comprometimento oferecem uma contribuição relevante para entender por que alguém está mais comprometido e o que a organização pode fazer para que seus trabalhadores se sintam mais engajados.

2.2 Entrincheiramento

Este tipo de vínculo tende a criar um comprometimento muito mais passivo, e não forma lealdade (MEYER; ALLEN, 1991), dito de outro jeito, este vínculo tem uma origem no 'custo de oportunidade', e não na vontade de trabalhar na organização.

O entrincheiramento como conceito foi proposto de origem por Carson, Carson e Bedeian (1995), a base de suas pesquisas anteriores procurou fazer uma diferenciação entre o conceito de comprometimento e a carreira, partindo do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), o qual foi estendido. Para Carson et al. (1995), o entrincheiramento na carreira diz respeito à decisão de continuar na mesma linha de ação profissional por falta de opções, pela sensação de perda dos investimentos já realizados ou pela percepção de um preço emocional a pagar muito alto para mudar.

Segundo Carson, Carson e Bedeian (1995), as reações do trabalhador entrincheirado estão ligadas ao seu grau de satisfação: indivíduos entrincheirados e insatisfeitos buscarão mecanismos de gerenciamento do estresse, como confrontação verbal, lealdade passiva ou negligência, que inclui absenteísmo, aumento de erros no trabalho e ineficiência.

Para Carson, Carson e Bedeian (1995), sujeitos que mudam de carreira profissional perdem não somente investimentos financeiros, mas também esforços associados à obtenção de titulação acadêmica e de habilidades específicas à carreira profissional. A mudança de carreira profissional também envolve rompimentos difíceis na identidade própria, no status social e em relacionamentos interpessoais.

Segundo Blau (2001), o entrincheiramento se sobrepõe conceitualmente à dimensão do comprometimento afetivo com a ocupação proposto por Meyer e Allen (1991). Ele argumenta que ambos possuem a mesma base em teoria.

Para Blau (2001), apesar da proposta majormente aceita de um modelo tridimensional, o entrincheiramento na carreira deveria ser tratado como um

constructo bidimensional, a primeira de custos acumulados, envolvendo os custos emocionais e investimentos realizados, e a segunda de alternativas limitadas.

Ainda para Blau (2001), a dimensão de limitação de alternativas pode ser claramente identificada, pelo contrário os chamados “arranjos burocráticos impessoais”, assim como “ajustamentos a posição social”, não tem porque ser divididos em duas dimensões, podendo ser unificadas em uma dimensão que é denominada como “custos acumulados”.

Embora essa proposição tenha sido feita com base na utilização de uma escala reduzida de entrincheiramento, cuja limitação foi ressaltada por Bedeian (2002), a estrutura bidimensional do construto tornou-se bastante semelhante à do comprometimento de continuação.

Blau e Holladay (2006), investigaram a possível integração dos construtos, utilizando a escala de entrincheiramento em lugar da escala de comprometimento de continuação. Com base nos resultados obtidos, propõem a integração do entrincheiramento ao comprometimento, que passaria a ter quatro dimensões: afetiva, normativa, custos acumulados e limitação de alternativas.

Conforme Pinho (2009), “o entrincheiramento pressupõe um aprisionamento do indivíduo à organização empregadora, um comportamento marcado pela acomodação, pois o empregado necessita se manter na organização em função dos benefícios que recebe e para garantir a própria sobrevivência”.

No caso em que o indivíduo se encontre entrincheirado, ao vivenciar em condições pouco favoráveis, ele tende a assumir uma posição estática e, ao mesmo tempo, defensiva, conforme a significação que a palavra sugere. Esta imobilidade presente no comportamento do indivíduo é desencadeada tanto por aspectos psicológicos quanto econômicos, tornando a mudança de carreira algo difícil de ser concretizada, e causando prejuízos profissionais pessoais e a organização a qual esteja ligado.

Diferentemente da definição de comprometimento com a carreira, o vínculo de entrincheiramento não é formado, exclusivamente, por dimensões psicológicas, (CARSON et al., 1995) pois procura estabelecer um vínculo diferenciado do comprometimento, classicamente, mais estudado. (ROWE et al., 2011)

Rowe (2011) continua sugerindo que estar ou não entrincheirado na carreira não está necessariamente relacionado com o nível de comprometimento afetivo, o

que significa que a existência de um vínculo instrumental, como o entrincheiramento não interfere no nível do comprometimento afetivo. Isto significa afirmar que podem existir trabalhadores entrincheirados e simultaneamente comprometidos afetivamente com a carreira.

Comprometimento e entrincheiramento têm sido objeto de interesse da academia que por meio de pesquisa, procura compreender tais fenômenos e seus efeitos, além de apontar soluções para suas implicações. Diante do exposto, as pesquisas podem se direcionar para os diversos segmentos econômicos, tais como as empresas prestadoras de serviços de auditoria externa independente, objeto de interesse desta investigação.

A noção de estar entrincheirado pode incluir o desejo de evitar estigma social, medo de que a idade seja o limite para uma boa recolocação, medo de perder privilégios já adquiridos ou de arriscá-los com a possibilidade da adesão ao novo curso de ação (ROWE et al., 2011).

Tempo depois se reformularam as interpretações dos vínculos organizacionais, e deste jeito o comprometimento e seu modelo tridimensional (MEYER; ALLEN, 1991) foi proposto só a considerar-se no âmbito afetivo e proposto um novo tipo de vínculo, denominado de entrincheiramento organizacional, que representa um vínculo com a organização baseado no receio de possíveis perdas e na percepção de poucas alternativas fora dela. (AGUIAR, 2017)

O entrincheiramento é uma metáfora que remete à continuidade de profissionais em uma carreira quando a mudar lhes parece desvantajoso ou inviável. Ficam, assim, protegidos em sua trincheira – a carreira. (SILVA, et al. 2015)

Para Carson, Carson e Bedeian (1995), o entrincheiramento é um processo de estagnação no qual os indivíduos não se adaptam e não se motivam a encontrar alternativas para seu encaminhamento profissional.

Assim Bastos e Rodriguez (2012) propõem um modelo tridimensional, onde o entrincheiramento organizacional é composto pelas seguintes dimensões:

- Ajustamentos à posição social (APS) - associado aos investimentos feitos pelo indivíduo para prover a adaptação às condições do ambiente de trabalho, como os cursos e treinamentos realizados

para desempenhar tarefas específicas, entre outras ações, e que seriam perdidos caso deixasse a organização.

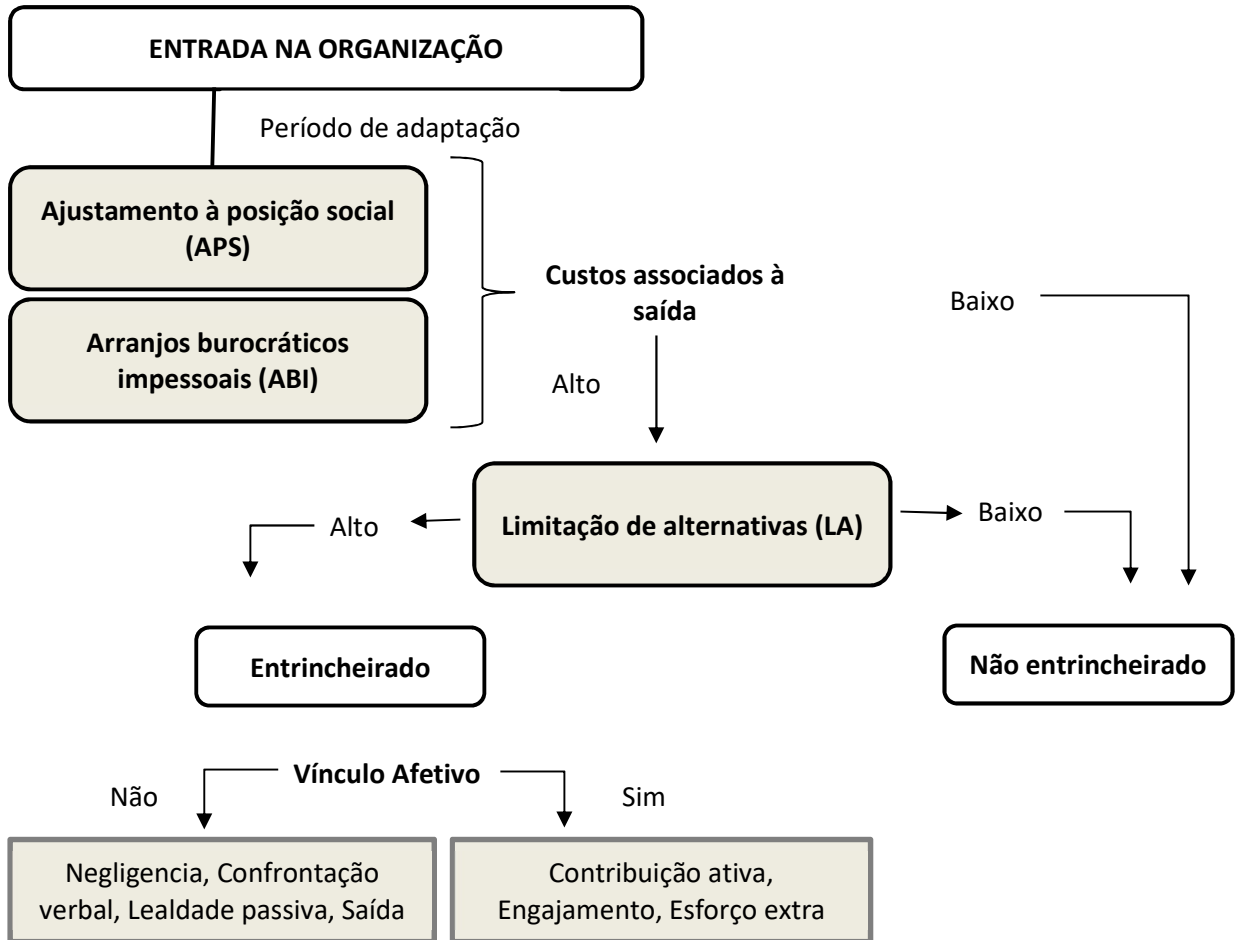
- Arranjos burocráticos impessoais (ABI) - benefícios que poderiam ser perdidos devido à saída da organização, como férias, participação nos lucros e assistência médica, por exemplo.
- Limitação de alternativas (LA) - percepção de falta de oportunidades de emprego devido a restrições no mercado de trabalho ou por características do perfil profissional.

Quando ocorre a conjunção desses três fatores, ou seja, quando o indivíduo percebe que “perderá os esforços de ajustamento e os retornos materiais obtidos, e não percebe alternativas de emprego” (BASTOS; RODRIGUES, 2012), diz-se que esse indivíduo possivelmente está entrincheirado.

Bastos e Rodrigues (2012) propõem o construto de entrincheiramento organizacional, que é caracterizado pela necessidade que o indivíduo sente de permanecer na organização por não conseguir perceber alternativas que estejam em consonância com suas necessidades e expectativas.

O modelo de entrincheiramento organizacional (Figura 01), proposto por Bastos e Rodrigues (2012), ilustra como essas dimensões estão correlacionadas no processo de formação deste entrincheiramento. Observa-se assim que a percepção de pouca ou nenhuma alternativa é fundamental para determinar se o indivíduo se sente preso à organização (BASTOS, RODRIGUES, 2012), haja vista que essa percepção normalmente está associada à avaliação de alto custo para sair de uma organização.

Figura 01: Modelo de entrincheiramento organizacional



Fonte: Bastos e Rodrigues (2012)

Bastos e Rodrigues (2012) afirmam que a limitação de alternativas está mais relacionada aos aspectos extrínsecos da avaliação cognitiva feita pelo indivíduo no que concerne às opções disponíveis no mercado. Entretanto, essa limitação perpassa tanto o ajustamento à posição social quanto os arranjos burocráticos impessoais, posto que essas dimensões caracterizam o processo de adaptação do indivíduo às condições de trabalho e os retornos materiais recebidos pela organização. Desse modo, pode desencadear um sentimento de limitação intrínseca, devido à percepção de uma restrição no seu perfil e a menos alternativas de emprego que superem as condições já alcançadas na atual organização.

Além disso, pode-se notar na Figura 01 que, mesmo quando o indivíduo se encontra entrincheirado, a existência de um vínculo afetivo pode contribuir para que o indivíduo se esforce em prol da organização, tendo uma contribuição ativa nesta. Porém, a ausência dessa identificação afetiva faz com que o indivíduo tenda a ter um comportamento de negligência, confrontação verbal e uma tendência à saída. Essa informação reforça a argumentação de que os vínculos de comprometimento afetivo e entrincheiramento não são necessariamente opostos. (SOUZA, 2015)

O modelo teórico do entrincheiramento organizacional parte, portanto, da história do indivíduo na organização, de sua análise dos investimentos feitos e do que poderia perder caso a deixasse. Se o indivíduo não percebe grandes custos associados à sua saída, ele não está entrincheirado. Ele pode, ainda, acreditar que há custos, mas perceber outras oportunidades de trabalho que sejam compensatórias. Com isto presente, se entende que perderá os esforços de ajustamento e os retornos materiais obtidos, e não percebe alternativas de emprego, o indivíduo estará provavelmente entrincheirado. O modelo teórico supõe ainda que o trabalhador entrincheirado pode ou não ter um vínculo afetivo com a organização, variável que impactará em seu comportamento. (BASTOS, RODRIGUES, 2012)

2.3 As Empresas de Auditoria

Em qualquer organização, realizam-se atividades que requerem planejamento, execução, verificação e ação, que devem ser avaliadas por um profissional com caráter independente e objetivo, que consiga identificar em tais atividades ou processos, melhores práticas para implementar e identificação de oportunidades de melhoria. É ali onde a função de auditoria aparece, a fim de identificar que a visão e a

orientação em que a organização é direcionada são mantidos do jeito adequado. (GONZALEZ, 2016)

A atividade do profissional de auditoria se revela como de elevada importância num cenário de profissionalização da gestão, marcado pela ausência dos proprietários (investidores) no ambiente interno da empresa que é administrada por um agente e por isso, suas ações, refletidas nos relatórios financeiros, precisam ser validadas por um profissional independente, notadamente, o auditor.

De acordo com González (2016), dentro de toda a organização, desenvolvem-se atividades que exigem planejamento, execução, verificação e ação, que são executados de acordo com os processos internos, intrínsecos e distintos em cada empresa. É aí que a função de auditoria aparece, através de um profissional dotado de independência, que possa identificar nas atividades dos processos, as melhores práticas para implementar e encontrar oportunidades de melhoria a fim de propor adequações que tornem as empresas mais aderentes a legislação contábil e tributária vigente.

Conforme Alberton (2002), o fato gerador da auditoria externa se dá inicialmente pela sua ligação íntima com as sociedades por ações, originada pela necessidade de demonstrações contábeis imparciais por parte dos investidores que apesar de não participarem da administração das empresas tem interesse na legitimidade dos registros.

Nessa direção Koliver (2003), afirma que o principal fator que motiva a existência da auditoria independente está relacionado à credibilidade, confiança na consistência e comparabilidade das informações entre as muitas empresas que compõem uma economia.

Ainda para o autor, a auditoria externa desempenha um importante papel na economia, corroborando o desenvolvimento de uma empresa e seus negócios, através do selo de confiabilidade que atribui a um demonstrativo financeiro (KOLIVER, 2003).

De acordo com Moura (2004), o principal contribuição de uma empresa de auditoria para a empresa comercial, ou uma indústria, ou uma empresa prestadora de serviços, é a verificação dos sistemas contábeis. O desenvolvimento das atividades executadas pelos auditores é fundamental para emissão de um parecer profissional sobre a qualidade das informações contábeis fornecidas aos interessados no mercado

em que organização está inserida. Embasadas em aspectos técnicos, notadamente a emissão de um parecer de uma auditoria independente ao fim de um balanço patrimonial expressa confiança da realidade econômica e financeira da empresa auditada.

Desde 1930, observa-se um crescimento e desenvolvimento da função da auditoria independente na construção de credibilidade e confiabilidade da informação fornecida pelas empresas aos seus diversos usuários, ocupando conseqüentemente um importante papel no desenvolvimento do ambiente de negócios (GUEVARA, COSENZA, 2004).

Corroborando com esta afirmação Herrera, et al. (2005), com a crescente importância dos negócios o profissional de auditoria encontra-se em um posto privilegiado fortalecendo o desempenho das empresas no mundo dos negócios e consolidando e validando as informações das organizações que atuam nos mercados internacionais (HERRERA et al., 2005).

Segundo Costa da Silva et al. (2009), há um consenso de que os benefícios econômicos das informações contábeis são multiplicados quando são auditadas, pois se acredita, a priori, que estão menos sujeitas a distorções do que aquelas não examinadas pelos auditores. Conseqüentemente, espera-se que as demonstrações contábeis auditadas apresentem melhor e mais criterioso conteúdo informacional, como exemplo, na análise dos fluxos de orçamento de capital, estrutura de capital e capital de giro líquido, também na identificação de oportunidades e riscos dos negócios e diminuição de ações discricionárias dos administradores.

As ações dos auditores adicionam valor às informações publicadas, indiferentemente aos interesses de seus clientes; entretanto como ponto de atenção, as empresas de auditoria reagem no ambiente empresarial de diversas formas, pois tem interesses em favor da aprovação ou não de determinadas normas contábeis e de auditoria e desenvolvem procedimentos de trabalho que visam a minimizar os riscos de suas atividades (COSTA DA SILVA et al., 2009).

Segundo Camargo (2011), é por meio do parecer de auditoria que é comunicado sobre as descobertas da auditoria referente às demonstrações contábeis. Normalmente, o parecer se destina aos acionistas, cotistas ou sócios, ao conselho de administração ou à diretoria da entidade, a órgãos do governo ou agências reguladoras, e demais interessadas.

De acordo com Feres de Almeida (2009), existem muitas empresas de auditoria independente atuando no Brasil, porém, há um recorte especial composto pelas empresas globais conhecidas como *Big Four*, que dominam esse concorrido mercado. Essas empresas são líderes mundiais no setor e englobam à experiência de auditores treinados em grandes corporações, podendo aumentar a reputação de uma firma, possuem alta qualidade em suas atividades, e seus recursos humanos são altamente capacitados. Sendo estas quatro empresas globais, o ambiente foco de estudo deste trabalho e que serão denominadas no texto, sem ordem específica para a sua não identificação, de empresa "A", "B", "C" e "D".

Ademais o profissional de auditoria, igualmente aos profissionais de outras empresas de capital intelectual tem algumas dimensões que podem ser identificadas através do vínculo profissional.

Atualmente, a função de auditoria é geralmente realizada por pessoas com estudos semelhantes a tarefas administrativas e financeiras, tais como: contabilidade pública, engenharia financeira, ou administração; no entanto, dada a importância deste trabalho, há muitas empresas dedicadas à prestação de serviços de auditoria e consultoria em contabilidade, fiscal, financeira, entre outros, e nessas empresas centra-se esta pesquisa. No mercado há uma vasta gama de empresas que oferecem este tipo de serviços e, algumas empresas têm maiores vantagens de ser escolhido pelos seus futuros clientes do que outros, por causa de sua experiência, trajetória e prestígio. As empresas de auditoria lidam com informações confidenciais e de alto interesse, de modo que o auditor é um profissional que "deve atingir o pleno cumprimento do código de ética e cumprir o seu trabalho com o cuidado e experiência esperada de um auditor interno razoavelmente prudente e competente". (THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS, 2004)

Neste sentido de acordo com Rodrigues Jr. (2012), as principais, características inerentes ao profissional de auditoria são compostas pelo respeito em qualquer circunstância existente na organização, ter um comportamento ético e sigiloso absoluto a respeito de informações confidenciais; observar os comportamentos internos; procurar, continuamente, melhorar sua capacidade e efetividade de trabalho, sempre atualizando seus conhecimentos; manter espírito independente, isento de influências das áreas externas e internas, equilíbrio, sem representar arrogância ou passividade; expressar sua opinião sempre apoiada em evidências suficientes;

cultivar o senso de proporção e julgamento, validando seu ponto de vista impessoal e imparcial; ser afável no trato com as pessoas; trabalhar tendo sempre a ética como referência, os princípios éticos devem predominar; conhecer os estudos atuais práticos baseados em evidências; conhecer os aspectos legais que regem a profissão; desenvolver a capacidade de persuasão pela experiência anterior, conhecimento, expressão e conhecimento; ter disciplina; ser tolerante; ter conhecimento técnico-científico, acompanhando todo o desenvolvimento da empresa auditada.

3. METODOLOGIA

A metodologia da pesquisa condutora deste estudo é evidenciada a partir das dimensões a seguir: tipologia da pesquisa, características dos sujeitos da pesquisa, coleta de dados e análise de dados, assim como as limitações.

3.1 Tipologia da pesquisa

A presente pesquisa quanto aos objetivos pode ser caracterizada como exploratória, já que busca estudar e mapear o conjunto de significados que podem diferenciar ou aproximar os quatro tipos de vínculos organizacionais neste trabalho apresentados (MEYER, ALLEN, 1991; BASTOS, RODRIGUES, 2012).

Este estudo se adequa ao caráter exploratório na visão de Raupp e Beuren (2003), pois se caracteriza por aprofundar um conhecimento sobre determinado assunto, que não foi muito investigado em estudos anteriores, assim como permite entender o tema dos vínculos indivíduo – organização, reunir mais conhecimento e incorporar características inéditas, bem como buscar novas dimensões até então desconhecidas. Já que se procura explorar os vínculos do indivíduo e a organização, e reunir mais conhecimento, assim como incorporar características inéditas, bem como buscar novas dimensões até então não conhecidas no ramo da auditoria. Neste mesmo sentido, o ser *cross cultural* procura encontrar diferenças e semelhanças entre os grupos pesquisados.

Enquanto aos procedimentos e ao levantamento bibliográfico, assim como um estudo multicaso, se buscou abranger as características mais importantes dos vínculos dos auditores, em dois grupos, brasileiros e mexicanos, partindo de dois modelos teóricos preestabelecidos (MEYER, ALLEN, 1991; BASTOS, RODRIGUES, 2012; YIN, 2015).

Esse estudo multicaso foi aplicado em quatro empresas pertencentes ao grupo *Big Fours*, no Brasil e no México. Para Yin (2015), o estudo de caso aponta as situações relevantes para diferentes tipos de pesquisas; a forma de questão de pesquisa, como? por quê? devem ser utilizadas no estudo de caso.

Também Yin (2015) recomenda a escolha deste método quando o objeto se tratar de um caso representativo ou típico. Precisamente neste estudo, as empresas escolhidas do ramo de auditoria independente são de muita representatividade, sendo líderes globais neste segmento de mercado.

Para a coleta de dados foi aplicada a técnica por meio da realização de entrevistas semiestruturadas.

E finalmente, o presente estudo quanto à sua abordagem é de tipo qualitativo, na medida em que permite investigar as representações sociais de uma forma profunda, tendo como objetivo adentrar-se as qualidades dos fenômenos e suas características subjetivas.

Desse modo, espera-se entender mais o fenômeno social do entrenchamento e o comprometimento afetivo nos auditores. Com isto almeja-se criar um melhor entendimento destes vínculos indivíduo-organização, ao usar uma abordagem ainda pouco aplicado neste tipo de pesquisas (BALSAN, 2016).

3.2 Sujeitos da Pesquisa

Na definição dos participantes do estudo, considerou-se que o grupo de empresas do tipo *Big Four* adequa-se à finalidade da pesquisa, devido ao seu tamanho e às expectativas que sua reputação gera em os novos empregados e nos possíveis aspirantes que essas organizações possuem. Desse modo, os sujeitos da pesquisa foram profissionais que atuam nessas empresas.

De acordo com Fontanella (2008), deve-se evitar em pesquisas qualitativas entrevistar um grande número de pessoas, quase a totalidade do seu universo, como única forma se obter resultados confiáveis. Mesmo se tendo a percepção de que um maior número de respondentes eleva o grau de exatidão, mas também maior será o custo, o tempo para realização, tabulação e análise dos resultados.

Segundo Adler e Adler (2012), o pesquisador deve limitar o projeto de três maneiras:

1. Trabalhar em lugares onde conhece as pessoas, onde tem familiaridade com a situação e transita com facilidade, ou seja, trabalhar com o que de fato consegue administrar.
2. Evitar assuntos altamente polêmicos ou fazer entrevistas de pessoas em situações ilegais, com populações vulneráveis ou que tenham grandes diferenças com eles próprios, ou seja, num primeiro trabalho de entrevista não se lançar demais. Fazer isso quando tiver um pouco mais de experiência.

3. Entrevistar cerca de doze pessoas. Esse número permite ganhar experiência no planejamento das entrevistas, de transcrevê-las e tirar conclusões. Mais do que isso, pode ser difícil devido à limitação de tempo para desenvolver uma dissertação. Numa tese de doutorado, pode-se chegar a 30, ou um número pouco maior, de entrevistas.

Neste sentido, baseado no terceiro ponto aqui apresentado por Adler e Adler (2012), o grupo selecionado no estudo alcançou o número de 10 trabalhadores de auditoria das *Big Four* na área do México e 10 trabalhadores de auditoria das *Big Four* do Brasil, fazendo um total de 20 entrevistas. Entretanto, adotou-se também o critério de saturação, isto é, a observância de padrões de repetição nas respostas. Destaca-se que foram eleitos como sujeitos os profissionais pertencentes a quaisquer das *Big Four*, desde que exerçam atividades de auditoria.

O contato com os entrevistados se realizou por meio de contato com profissionais que trabalham nestas organizações (tanto de Brasil e de México), assim como uma abordagem nas mesmas organizações. E, posteriormente, uma aproximação a outros membros das *Big Four* por meio da ajuda dos entrevistados anteriores.

Pretende-se com isto delimitar o número de respostas para um nível aceitável, em que se possa reproduzir e registrar neste estudo, as respostas dos entrevistados e assim seja possível sobrepor as respostas no sentido de entender o entrincheiramento e comprometimento afetivo por meio de um estudo *cross cultural*.

De acordo com Barcellos (2007), o termo *cross cultural*, está bastante difundido nos dias atuais devido ao intercâmbio de experiências entre pessoas e grupos até de diferentes nacionalidades, em sua essência, envolve duas ou mais culturas diferentes e suas ideias e costumes.

Este estudo procurou relacionar o entrincheiramento e o comprometimento afetivo/profissional em duas culturas, a brasileira e mexicana, alinha-se portanto, ao estudo *cross cultural*, no sentido de analisar as relações e o possível *gap* entre as atitudes de profissionais de auditoria independente, que se desenvolveram dentro de uma cultura familiar e acadêmica típica de cada país de origem, mas que convivem profissionalmente, mesmo que em diferentes países, com a mesma cultura

organizacional instituídas por empresas de auditoria globais que aplicam a mesma sistemática em qualquer parte do planeta que elas atuem.

3.2.1 Big Four

A literatura internacional que aborda questões relacionadas com o estudo do mercado de auditoria dos vários países tem sido muito prolífica, especialmente desde o trabalho de Zeff e Fossum (1967) evidenciaram a existência de uma alta concentração do mercado de auditoria dos EUA em favor de algumas empresas de auditoria, atualmente conhecidas como as “Quatro Grandes” (*Big Four*), que atingem como um todo uma alta porcentagem da atividade total do mercado mundial de auditoria.

Nos últimos anos, a estrutura do setor evoluiu para um nível mais elevado de concentração, como resultado de fusões sucessivas entre grandes empresas internacionais, levando a este pequeno número de empresas que controlam o mercado (RODRIGUEZ, 2014; RUIZ, 2013).

Para o mercado de auditoria, a concentração é medida usando uma variedade de métricas, incluindo o número de clientes, taxas de auditoria e (uma vez que as taxas de auditoria não são divulgadas publicamente em muitos países) substitutos para taxas de auditoria, como receitas do cliente ou total de ativos (BEATTIE; GOODACRE; FEARNLEY, 2003)

Numa pesquisa abordando a rotatividade nas *Big Four* na Colômbia, González (2016), verificou que nestas empresas de auditoria apresenta-se uma rotatividade de pessoal de 30% ao ano, motivadas por diferentes causas, entre as quais se destacam: expectativas pessoais não satisfeitas, salários baixos (ou a percepção destes), benefícios insuficientes, buscar por melhoria na qualidade de vida, e problemas com a estrutura da organização.

3.2.1.1 Empresa “A”

Em 2011, a Empresa “A” completou um século de atuação no Brasil. Com sede em Nova York (EUA), está presente em 150 países e oferece os serviços de:

- Auditoria;
- Assessoria financeira;
- Consultoria empresarial;
- Consultoria tributária;
- Gestão de riscos.

No Brasil, a Empresa “A” possui escritórios nas cidades de Belo Horizonte, Brasília, Campinas, Curitiba, **Fortaleza**, Joinville, Porto Alegre, Recife, Ribeirão Preto, Rio de Janeiro, Salvador e São Paulo. (*Grifo nosso*)

No México, por outro lado a Empresa “A” possui escritórios nas cidades de México, Puebla, Cancún, Mérida, Chihuahua, Ciudad Juarez, Monclova, Monterrey, Reynosa, Torreon, Tijuana, Hermosillo, Mexicali, **Aguascalientes**, Guadalajara, León, Queretaro, San Luis Potosí, Mazatlán e Culiacán. (*Grifo nosso*)

3.2.1.2 Empresa “B”

Empresa “B” está sediada em Londres (Inglaterra) e atua no Brasil desde 1915, está presente em 157 países, e oferece os seguintes serviços:

- Assessoria em transações;
- Auditoria;
- Consultoria de negócios;
- Consultoria tributária e societária;
- Global Crisis Center;
- International Desks.

No Brasil, a Empresa “B” possui escritórios nas cidades de Barueri, Belo Horizonte, Brasília, Campinas, Curitiba, Florianópolis, Goiânia, Maringá, Porto Alegre, Recife, Ribeirão Preto, Rio de Janeiro, Salvador, São José dos Campos, São Paulo e Sorocaba.

No México, por sua vez, possui escritórios nas cidades de México, Chihuahua, Ciudad Juárez, Guadalajara, Monterrey, Puebla, Querétaro, San Luis Potosí, Tijuana e Veracruz.

3.2.1.3 Empresa “C”

A Empresa “C” é sediada em Londres (Inglaterra) suas quatro linhas de serviços são representadas por Operações, Pessoas, Risco e Mercado, e são definidas por:

- Auditoria;
- Impostos;
- Consultoria;
- Transações Corporativas.

No Brasil, a Empresa “C” possui escritórios nas cidades de Belo Horizonte, Blumenau, Brasília, Campinas, Curitiba, **Fortaleza**, Goiânia, Porto Alegre, Recife, Rio de Janeiro, Salvador e São Paulo. (*Griffo nosso*)

No México, a Empresa “C” escritórios nas cidades de **Aguascalientes**, Cancún, Chihuahua, Ciudad de México, Ciudad Juárez, Guadalajara, Hermosillo, León, Mérida, Mexicali, Monterrey, Puebla, Querétaro, Reynosa, San Luis Potosí, Tijuana e Torreón. (*Griffo nosso*)

3.2.1.4 Empresa “D”

A Empresa “D” marca presença em 155 países e foi formada em 1987. Sua sede fica em Amsterdã (Holanda). Seus serviços prestados incluem:

- Auditoria;
- Impostos;
- Gestão de Riscos;
- Mercado Empreendedor.

No Brasil, a Empresa “D” possui escritórios nas cidades de Belo Horizonte, Belém, Brasília, Campinas, Cuiabá, Florianópolis, **Fortaleza**, Goiânia, Joinville, Londrina, Manaus, Osasco, Porto Alegre, Recife, Ribeirão Preto, Rio de Janeiro, Salvador, São José dos Campos, São Paulo, São Carlos e Uberlândia. (*Griffo nosso*)

No México, a Empresa “D” possui escritórios nas cidades de **Aguascalientes**, Cancún, Chihuahua, Cidade de México, Ciudad Juárez, Culiacán, Guadalajara, Hermosillo, León, Mérida, Mexicali, Monterrey, Querétaro, Reynosa, Saltillo, San Andrés Cholula, San Luis Potosí e Tijuana (*Griffo nosso*)

3.3 Pesquisa *Cross cultural*

A ênfase principal da pesquisa *cross cultural* é a identificação de semelhanças e diferenças de comportamentos ou conceitos em diferentes culturas. Ou como Olavarrieta (2001) sugere, o valor desta pesquisa é que ela permite descobrir aspectos universais que ajudam a compreender melhor o comportamento humano e/ou organizacional em diferentes culturas.

Os estudos monoculturais originais focalizam sua atenção na compreensão de um fenômeno dentro de uma cultura ou de uma nação. Seu objetivo é avançar o conhecimento em uma disciplina, testando uma hipótese ou teoria, e não testar a força ou a estabilidade de uma teoria em vários contextos.

Os estudos multiculturais originais são menos populares ou frequentes nos periódicos acadêmicos de disciplinas administrativas. É por isso que estas investigações são geralmente publicadas mais em periódicos acadêmicos internacionais.

3.4 Coleta de dados

Segundo Malhorta (2004), os dados obtidos para uma pesquisa podem advir de fontes primárias e secundárias. Para o autor, os dados secundários são aqueles coletados para fins diferentes do problema em pauta e os dados primários são os originados do pesquisador para solucionar o problema da pesquisa.

Para esta pesquisa é usada como instrumento uma entrevista, efetuada por meio de um roteiro, do tipo semiestruturado e em profundidade, para a obtenção de dados primários.

A entrevista é uma estratégia para fazer as pessoas falarem sobre o que elas sabem, pensam e acreditam (SPRADLEY, 1979), em situações em que o entrevistador obtém informações sobre o que querem investigar. Existem vários tipos de entrevistas, dentro da qual está a entrevista semiestruturada que é um instrumento que permite a pesquisa, investigação e análise do indivíduo em seu contexto cotidiano.

A entrevista semiestruturada é usada quando o pesquisador sabe algo sobre a área de interesse. Embora as perguntas devam ter uma ordem estabelecida, os participantes podem responder livremente, sendo diferente os roteiros ou as perguntas fechadas, que aguardam as respostas predeterminadas do investigador.

Este tipo de instrumento é usado, de acordo com Rojas (2008), "em várias disciplinas, que podem ser sociais (Antropologia, Sociologia, Pedagogia, Trabalho Social, etc.) como em outras áreas, para realizar estudos exploratórios, pois permite capturar informações abundantes e básicas sobre o problema. Também é usado para fundamentar as hipóteses e orientar estratégias para a aplicação de outras técnicas de coleta de dados.

Diante do exposto o roteiro utilizado nessa investigação, foi construído em duas partes, conforme explicado a seguir:

- A primeira parte, denominada dados de identificação, será composta de oito questões: idade, gênero, escolaridade, ano de início e conclusão do curso, estado civil, cargo, tempo de atuação na organização, se exerce cargo de chefia e cargo que ocupa ou que já ocupou.
- A segunda parte foi constituída por um roteiro semiestruturado, por se tratar de uma técnica muito eficiente para o alcance de dados em profundidade acerca do comportamento humano (GIL, 2008).

O roteiro da entrevista foi elaborado em consonância com as três dimensões do entrincheiramento organizacional proposto por Bastos e Rodrigues (2012): ajustamento à posição, arranjos burocráticos impessoais e limitação de alternativas. Assim como composto pela base afetiva, proveniente do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991),.

Os itens do roteiro da entrevista estão fundamentados em um instrumento utilizado e validado por Bastos e Rodriguez (2012), a diferença é que a pesquisa dos autores tem foco em uma metodologia quantitativa, e para a presente pesquisa é feita uma adaptação com fim de fazer uma análise qualitativa. O instrumento de coleta de dados, encontra-se como APÊNDICE A ao final do texto.

As entrevistas foram realizadas de maneira presencial, e agendadas considerando a disponibilidade dos entrevistados. Essas entrevistas foram gravadas com previa autorização dos participantes e posteriormente transcritas para o *Microsoft Word*. E foram feitas no período de dezembro de 2017 até março de 2018, sendo as entrevistas aos auditores mexicanos, na cidade de Aguascalientes, México, e os auditores brasileiros entrevistados na cidade de Fortaleza, Brasil.

Antecedeu, a cada entrevista, a explicação ao entrevistado sobre o objetivo da pesquisa e a importância de sua colaboração, bem como foi oferecida a garantia de confidencialidade, sendo apresentado a todos os termos de confidencialidade, e tendo início a entrevista somente após a autorização do mesmo.

Todos os entrevistados foram encorajados a falar livremente sobre os principais tópicos com o objetivo de se obter o maior número de relatos.

O Quadro 02 apresenta as características da operacionalidade da pesquisa, vinculando os objetivos específicos com a metodologia, assim como os itens específicos do roteiro.

Quadro 02: Operacionalização da pesquisa:

Objetivo específico	Método	Referencial teórico	Itens do roteiro
Investigar a dimensão de comprometimento afetivo na carreira nos profissionais de auditoria do Brasil e México dos <i>Big Four</i> .	Pesquisa de campo, coleta de dados das entrevistas. Parte II do roteiro de entrevistas.	Modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991)	CA1
			CA2
			CA3
			CA4
Analisar a dimensão de ajustamentos à posição social na carreira nos profissionais de auditoria do Brasil e México dos <i>Big Four</i> .	Pesquisa de campo, coleta de dados das entrevistas. Parte III do roteiro de entrevistas.	Modelo tridimensional de Bastos e Rodriguez (2012)	APS1
			APS2
Averiguar a dimensão de arranjos burocráticos impessoais e suas implicações na carreira nos profissionais de auditoria do Brasil e México dos <i>Big Four</i> .	Pesquisa de campo, coleta de dados das entrevistas. Parte III do roteiro de entrevistas.	Modelo tridimensional de Bastos e Rodriguez (2012)	ABI1
			ABI2
Explorar a dimensão de limitação de alternativas na carreira nos profissionais de auditoria do Brasil e México dos <i>Big Four</i> .	Pesquisa de campo, coleta de dados das entrevistas. Parte III do roteiro de entrevistas.	Modelo tridimensional de Bastos e Rodriguez (2012)	LA1
			LA2

Fonte: Elaborado pelo Autor (2018)

O Quadro anterior mostra-se um objetivo específico está ligado ao comprometimento, baseado no modelo de Meyer e Allen (1991), e três desses objetivos ao conceito de entrincheiramento de Bastos e Rodriguez (2012). Enquanto aos itens do roteiro encontram-se no APÊNDICE A do presente trabalho.

3.5. Análise de dados

Esta seção apresenta uma explicação sobre como os dados da pesquisa foram analisados.

3.5.1 Análise de conteúdo

Como forma de tratamento de dados, foi realizada uma análise de conteúdo, procedimento amplamente adotado em pesquisas qualitativas (BARDIN, 2009)

A análise é a atividade de converter os "fenômenos simbólicos" registrados em "dados científicos". Para realizar esse análises o pesquisador precisa saber como examinar o material simbólico ou "qualitativo". Assim como grande parte da pesquisa moderna é feita por classificar, ordenar, quantificar e interpretar os produtos óbvios da conduta de indivíduos ou grupos. (SILVA; GOBBI; SIMÃO, 2005).

A análise de conteúdo será baseada em Bardin (2009), estabelecendo as etapas de pré-análise, na qual o pesquisador optou por coletar os dados através de entrevistas que serão transcritas constituindo o corpo do estudo. A exploração do material e o tratamento dos dados se deu pela edição das entrevistas transcritas. A inferência e interpretação possibilitou ao investigador realizar interpretações a partir dos objetivos estabelecidos pela pesquisa (BARDIN, 2009).

Devido à quantidade de dados obtidos e à complexidade das interações de opiniões dos dois diferentes grupos de entrevistados (brasileiros e mexicanos) foi utilizado, para auxílio à análise de conteúdo e à ordenação conceitual, o *software* Atlas.ti – versão 7.0, apropriado para análise qualitativa de informações obtidas por meio de entrevistas. Este *software* permite ao pesquisador administrar, categorizar e analisar os dados coletados de diferentes formas.

O programa computacional Atlas.ti, na pesquisa qualitativa é um programa de análise, cuja aplicação está sendo realizada para os mais diversos campos das Humanidades: Psicologia, Sociologia, Antropologia, Educação, Economia e Ciência Política. O Atlas.ti é estruturado de acordo com o grande potencial multimídia do Windows, e pode trabalhar com uma grande variedade de informações, cuja gama de fontes, pode ser textos, observações diretas, fotografias e dados gráficos, áudio e audiovisual. Desta forma, uma entrevista, palestra, uma aula ou qualquer outro intercâmbio social de informação ou conhecimento, pode ser categorizado na sua

totalidade ou em suas partes mais importantes, entrando em todo o processo de estruturação dos resultados (VARGUILLAS, 2006).

No programa Atlas.ti, o processo envolve quatro estágios:

1. Codificação de informações (dados);
2. Categorização;
3. Estruturação ou criação de uma ou mais redes de relacionamento ou fluxogramas, mapas mentais ou mapas conceituais, entre categorias;
4. Estruturação de descobertas ou teorias, se necessário.

Após a conclusão e transcrição das entrevistas semiestruturadas (como a tradução ao português das entrevistas feitas no México) resultou em 110 páginas escritas, estas foram incorporadas como documentos primários ao *software* ATLAS.ti para ser codificados.

Com base nestes documentos primários foram selecionados e identificados os comentários que se consideraram mais relevantes para a pesquisa atingindo os objetivos específicos, e posteriormente foram elaboradas tabelas compilatórias com estes relatos, estas estão disponibilizadas no APÊNDICE B do presente trabalho.

A interpretação dos dados obtidos foi baseada no modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), para definir como comprometimento afetivo e também no modelo das três dimensões do entrincheiramento organizacional proposto por Bastos e Rodrigues (2012).

O procedimento foi baseado na leitura sistêmica e profunda de cada uma das entrevistas, destacando os elementos discursivos presentes lá que se referiam aos indicadores iniciais propostos para a pesquisa.

No entanto, durante este processo, observou-se que estes indicadores eram insuficientes para a codificação da maioria das entrevistas, e os indicadores emergentes foram atribuídos para permitir uma análise mais completa e pertinente.

Cada um desses indicadores emergentes pertencia de acordo com suas características, a uma das principais categorias de pesquisa: Comprometimento afetivo, Ajustamentos à posição social, Arranjos burocráticos impessoais e Limitação de alternativas.

Após a codificação das entrevistas, foram obtidos os relatórios (ou "escopo de consulta", como são chamados no *software* Atlas.ti), para cada uma dessas categorias.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados obtidos para responder à questão da investigação. Na primeira parte da análise apresenta-se as características dos perfis dos sujeitos da pesquisa.

Na segunda parte realizou-se uma análise das categorias, que se aprofundou nos quatro objetivos específicos marcados para a investigação que foram realizados em duas grandes redes conceituais ou grandes dimensões, sendo a primeira dimensão, o Comprometimento, e especificamente em seu caráter afetivo. Seguido pela dimensão do Entrincheiramento organizacional, de cuja rede nascem as três categorias baseadas no modelo tridimensional de Bastos e Rodrigues (2012).

E para fechar a seção apresentam-se algumas limitações dentro da presente pesquisa.

4.1 Perfil do sujeito de pesquisa

Na Tabela 01 se apresenta as características dos sujeitos entrevistados sendo identificados com a expressão BR se eles pertencem ao grupo de Brasil, ou MX se eles pertencem ao grupo do México.

Tabela 01. Perfil do sujeito de pesquisa.

Identificação	Gênero	Idade	Estado civil	Escolaridade	Tempo na organização (anos)	Cargo
BR1	F	26	Solteiro	Superior completo	3,5	Sênior
BR2	F	24	Solteiro	Superior completo	5,0	Sênior
BR3	F	25	Solteiro	Superior cursando	1,5	Assistente
BR4	M	31	Solteiro	Superior completo	7,5	Gerente
BR5	M	28	União estável	Superior completo	3,0	Assistente
BR6	M	26	Solteiro	Mestrado	3,0	Sênior
BR7	F	26	Solteiro	Superior completo	2,0	Assistente
BR8	M	23	Solteiro	Superior completo	0,5	Assistente
BR9	M	25	Solteiro	Superior completo	3,0	Assistente
BR10	M	31	Solteiro	Superior completo	3,0	Sênior
MX1	M	36	Solteiro	Superior completo	10,0	Sênior

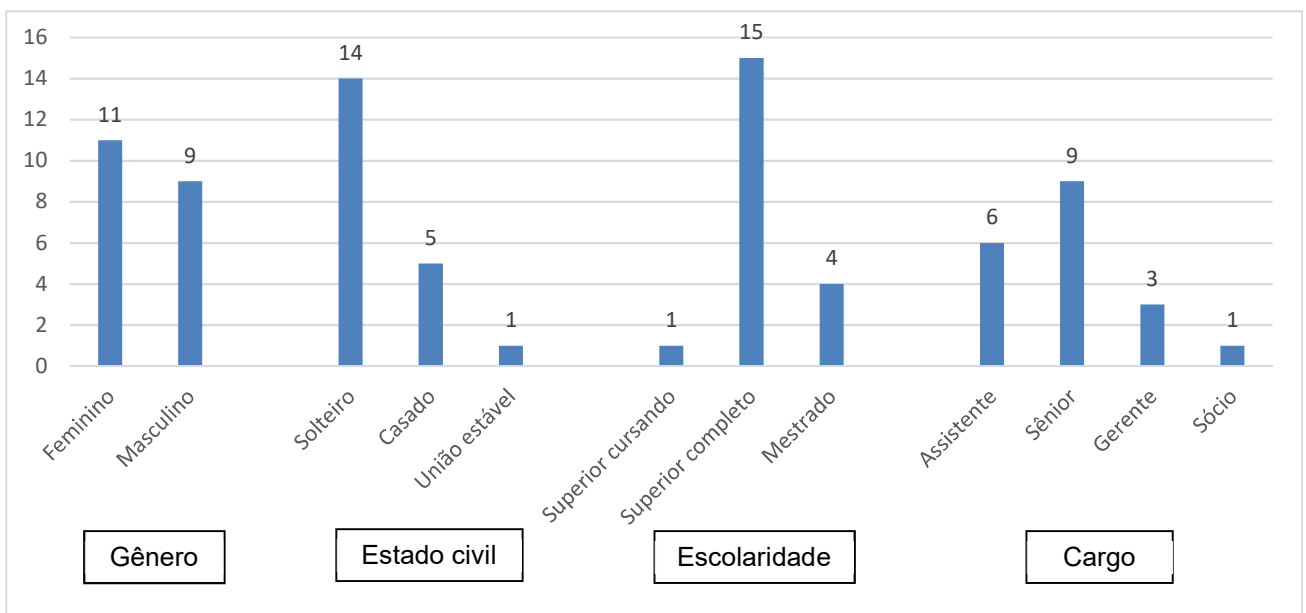
MX2	F	30	Casado	Superior completo	9,0	Sênior
MX3	F	30	Casado	Mestrado	6,0	Sênior
MX4	F	29	Solteiro	Superior completo	2,5	Assistente
MX5	F	31	Solteiro	Superior completo	11,0	Gerente
MX6	F	30	Casado	Mestrado	7,0	Sênior
MX7	F	35	Solteiro	Mestrado	10,0	Gerente
MX8	M	32	Casado	Superior completo	9,0	Sênior
MX9	F	25	Solteiro	Superior completo	3,0	Sênior
MX10	M	42	Casado	Superior completo	16,0	Sócio

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Os dados iniciais revelaram uma diversidade de perfis de auditores membros das *Big Four*, o que permite enriquecer a pesquisa devido às várias e distintas respostas que podem surgir quando tem estes distintos perfis como fonte.

Na Figura 02, pode-se observar os dados acumulados das diferentes variáveis pessoais dos 20 sujeitos da pesquisa, para um melhor entendimento, sendo apresentadas na seguinte ordem: Gênero, Estado civil, Escolaridade e o Cargo que exerce.

Figura 02: Dados dos sujeitos de pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Em relação ao sexo dos auditores entrevistados, observa-se na Figura 02, quase uma igualdade nas proporções. Mostrando que, na pesquisa, houve um equilíbrio no sexo dos entrevistados.

Também se verifica que quanto à escolaridade a maioria dos entrevistados possui o ensino superior completo, quatro dessas 20 pessoas possuem uma pós-graduação, e uma pessoa ainda está cursando o ensino superior ao mesmo tempo que trabalha na organização (BR3). Isto ocorre porque que as *Big Four* contam com um programa de *trainee* que permite aos trabalhadores estudar e trabalhar na organização para posteriormente ao completar o grau superior ingressar por completo na empresa.

Vale a pena mencionar que, as diferentes organizações pesquisadas contam com estruturas hierárquicas muito similares, e isto foi explicitado também pelos entrevistados. Elas contam com quatro níveis em seu plano de carreira. Durante as mesmas entrevistas foi conseguido homogeneizar os níveis dos cargos que cobrem os trabalhadores dentro das empresas *Big Four*, dando como resultado os quatro níveis apresentado na Figura 02, sendo em ordem ascendente, Assistente (Staff), Sênior (Encarregado), Gerente, e finalmente encontrando-se no topo do organograma o posto de Sócio.

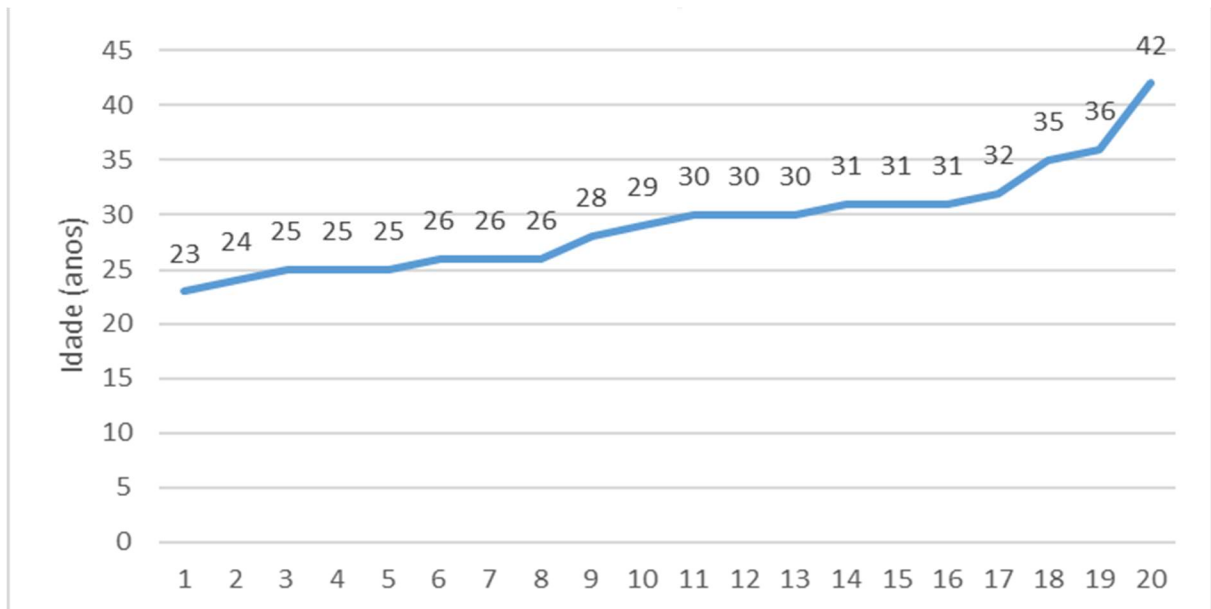
Com base no que foi dito anteriormente, foi alcançado fazer um comparativo da dispersão dos cargos que exercem, quase a metade dos entrevistados se encontram em uma posição hierárquica média dentro da empresa (Sênior). No entanto, a pesquisa conseguiu acessar opiniões tanto de pessoas de novo ingresso que ainda estão conhecendo a organização, assim como auditores consolidados dentro das *Big Four*. Permitiu, dessa forma ter um acesso, mais amplo a diferentes perspectivas da empresa, baseando-se na etapa da vida da atuação profissional em que se encontre o entrevistado.

Em relação às idades dos entrevistados, apresenta uma média de idade de 30 anos, no qual o mais jovem dos sujeitos possui 23 anos, e o maior conta com 42 anos.

Vinculando as idades dos entrevistados com o cargo que eles exercem pode-se observar que o entrevistado mais jovem é também o sujeito com menor tempo na organização. Por outro lado, o único profissional não graduado se encontra na faixa dos 25 anos (abaixo da média), isso pode ocorrer porque as *Big Four* contam com um programa de *trainee*. Também é importante mencionar que o entrevistado com mais

idade foi o único que alcançou a posição de sócio dentre os entrevistados. Na Figura 03, pode-se observar a linha etária dos sujeitos da pesquisa.

Figura 03: Distribuição dos sujeitos por idade



Fonte: Elaborado pelo Autor (2018)

Nesta distribuição de idades mostra-se que a maioria dos entrevistados não conta com mais de 35 anos de idade, e os únicos dois entrevistados com mais de 35 anos contam com um posto de gerência e de sócio, respectivamente.

Na Tabela 02 pode-se observar a duração de tempo na organização, desde trabalhadores muito recentes até membros da organização que já têm realizado um tempo considerável dentro da mesma.

Tabela 02: Tempo na organização

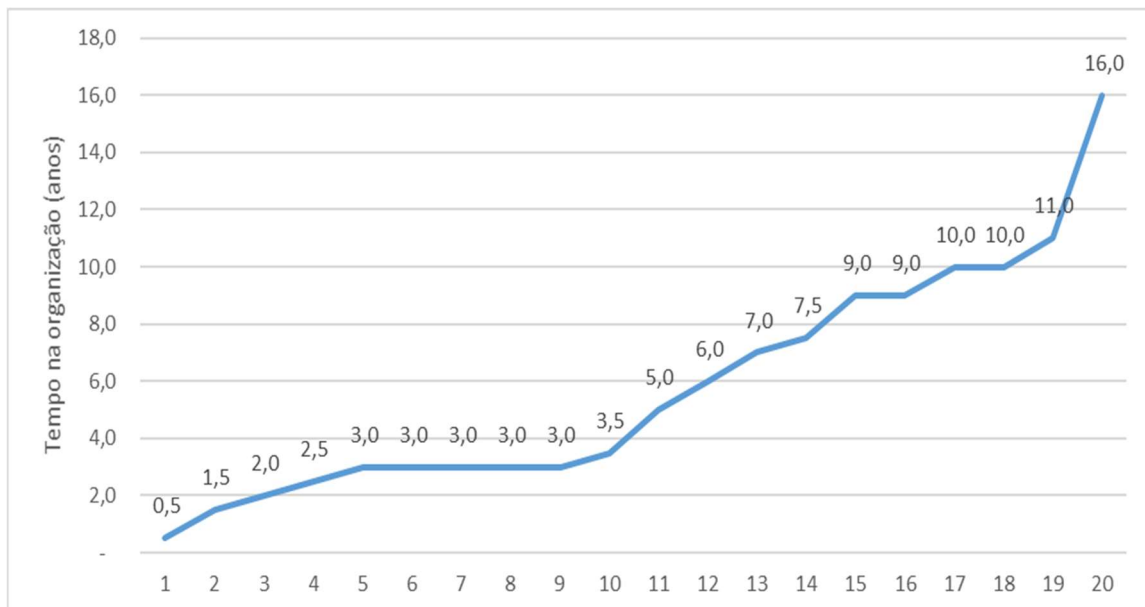
Conceito	Anos
Menor tempo na organização (anos)	0,50
Maior tempo na organização (anos)	16,00
Tempo médio na organização (anos)	4,25

Fonte: Elaborado pelo Autor (2018)

O membro que possui menor período trabalhando dentre os participantes possui 6 meses de trabalho na empresa, em contraste do membro que conta com maior tempo que 16 anos, cabe destacar que este profissional com maior tempo de experiência é também sócio do escritório. Na Tabela 02 pode-se perceber também como a média de antiguidade na organização gira perto dos quatro anos.

Ao observar a Figura 04 pode-se verificar com maior clareza as tendências dessa antiguidade. Mostra-se como dificilmente os sujeitos superam os 10 anos no escritório, e como os indivíduos que marcam exceção são os que vem a se tornar sócio do escritório.

Figura 04: Tendência de antiguidade na organização



Fonte: Elaborado pelo Autor (2018)

Mostra-se na Figura 04 que a maioria dos entrevistados não superam os 10 anos de tempo na organização, e que este período pode justificar-se com os postos exercidos pelos indivíduos, sendo que os únicos dois entrevistados que contam com mais de 10 anos no escritório possuem cargos de gerência e de Sócio, respectivamente.

Com respeito ao período como fator no comprometimento ou entrenchamento, isso parece não ter muita influência já que a maioria dos entrevistados se mostram comprometidos, embora aqueles com mais tempo na

empresa percebam ainda mais vinculados com os objetivos da organização (MEYER; ALLEN, 1991).

Este resultado poderia mostrar consistência com o estudo de Recio Reyes *et al.* (2012) onde se realizou uma pesquisa em diversos empregados de um hospital, e se chegou à conclusão que os empregados mais comprometidos são aqueles com mais tempo na organização.

Em resumo baseado no perfil sociodemográfico, o indivíduo médio desta pesquisa seria solteiro, com o grau superior completo, com o cargo de sênior, 30 anos de idade e aproximadamente 4 anos na organização, com igualdade de gênero. Sendo este só um padrão dos entrevistados.

4.2 Análises de Categorias

A análise consiste em decompor o documento em unidades de análise, estes são atribuídos códigos e, em seguida, estes estão relacionados.

Para efetivar este estudo, foi feita uma revisão de literatura com o objetivo de construir as categorias teóricas para sua fundamentação, baseadas nos modelos de Comprometimento afetivo de Meyer e Allen (1991) e de Entrincheiramento de Bastos de Rodrigues (2012). Adotando estes dois modelos como ponto de partida, se analisaram quatro categorias. No caso do Comprometimento, para efeito da pesquisa considera-se unicamente o Comprometimento Afetivo como contraposição do Entrincheiramento. Enquanto que a do Entrincheiramento é dividido em três categorias baseadas no modelo tridimensional de Bastos e Rodrigues (2012).

Posteriormente da definição de categoria, foram criados códigos no programa Atlas.ti, possibilitando a classificação e unificação dos relatos coletados nas entrevistas, considerados mais relevantes para atingir os objetivos da pesquisa, como resultados das entrevistas. Tudo isto para facilitar o processamento e entendimento da informação obtida.

Uma vez identificados os níveis de categorias e códigos, foi possível agrupar os relatos e realizar redes semânticas ou fluxogramas (mapas mentais ou mapas conceituais) entre as categorias.

As redes semânticas ou fluxogramas representam graficamente as estruturas ou sistemas de relações possíveis, especialmente entre as categorias ou códigos.

4.2.1 Análises de Categorias: Comprometimento Afetivo

Com esta primeira categoria busca-se, responder ao primeiro objetivo específico, que é investigar a dimensão de comprometimento afetivo na carreira nos profissionais de auditoria do Brasil e México dos *Big Four*.

Os códigos desta categoria foram criados ao analisar os resultados das respostas das entrevistas, particularmente a primeira parte do roteiro focado no Comprometimento Afetivo. Estas classificações foram feitas buscando investigar como os auditores se sentem vinculados de um jeito positivo com a organização.

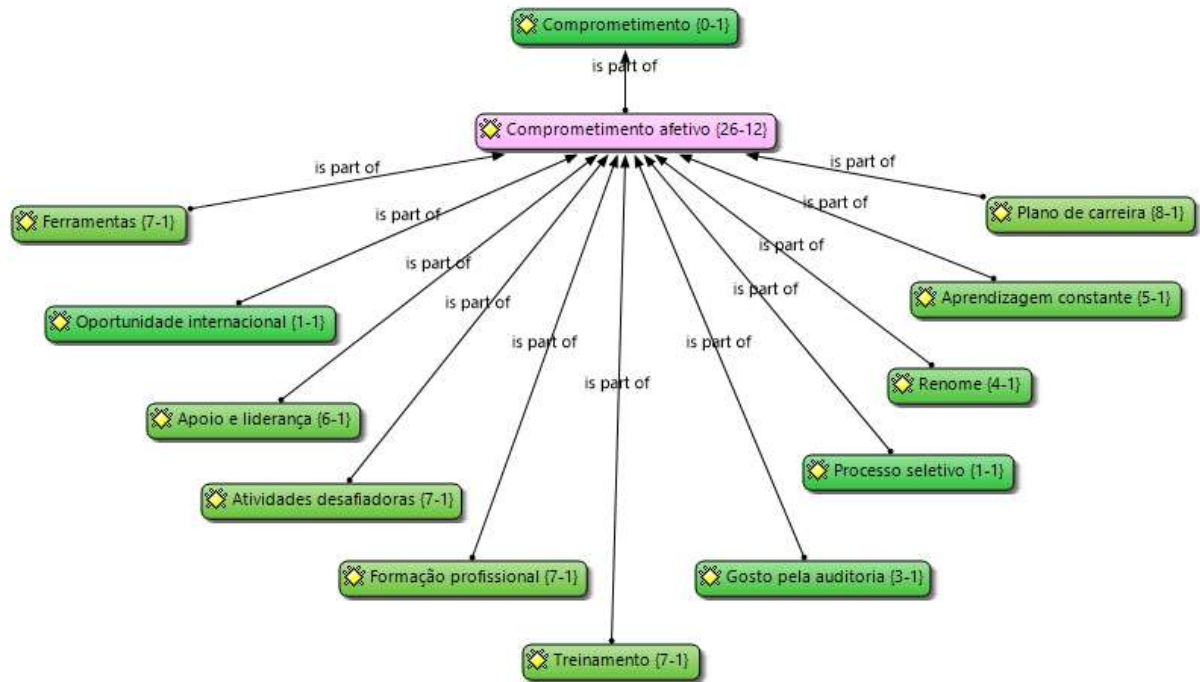
Baseados nos padrões de respostas dos entrevistados foram criados 11 códigos ligados diretamente ao Comprometimento Afetivo, sendo os seguintes:

- a) Ferramentas;
- b) Renome;
- c) Plano de carreira;
- d) Aprendizagem constante;
- e) Treinamento
- f) Atividades desafiadoras;
- g) Formação profissional;
- h) Apoio e liderança;
- i) Oportunidade internacional;
- j) Gosto pela auditoria;
- k) Processo seletivo.

Todos estes códigos estão enfocados explicitar o porquê os indivíduos gostam de trabalhar na empresa.

A Figura 05 apresenta a rede semântica correspondente ao Comprometimento no Brasil, assim como os vínculos e códigos derivados deste.

Figura 05: Rede semântica de Comprometimento no Brasil



Fonte: Elaborado pelo Autor (2018)

Nas redes semânticas do Atlas.ti, cada código mostra duas cifras, a primeira mostrando o número de relatos vinculados a esse código, enquanto que o segundo número e a quantidade de ocasiões em que esse código se relaciona com outros códigos (relatos-vínculos).

Baseados na rede semântica da Figura 05, os aspectos que mais contribuem para a geração de comprometimento pelos sujeitos do Brasil são: o plano de carreira (8), ferramentas que oferece (7), encontrar-se com atividades desafiadoras (7), assim como a formação profissional (7). Esses aspectos podem-se observar em os seguintes relatos:

(BR3). Sim, a empresa tem um **plano de carreira** muito bem definido, a cada doze meses há uma promoção. A liderança se preocupa muito em desenvolver quem está abaixo, eles passam **treinamento** anualmente, uma carga até razoável a fim de aprimorar nossos **conhecimentos técnicos** e habilidades pessoais e comportamentais. Nossa curva de aprendizado é muito grande, devido a todas as informações que a gente recebe. A área da auditoria, que é a que eu trabalho, é bem regulada, então são muitas normas que regem e ela sempre se atualiza então temos que sempre que estar pesquisando e a firma contribui com isso passando boletins, informacionais, discussões e tudo isso contribui para o **desenvolvimento pessoal e profissional**. (grifo nosso)

(BR7). A *Big Four* em si apresenta vários tipos de **treinamentos** internos, então todo ano a gente tem **treinamento** referente ao nosso cargo e as

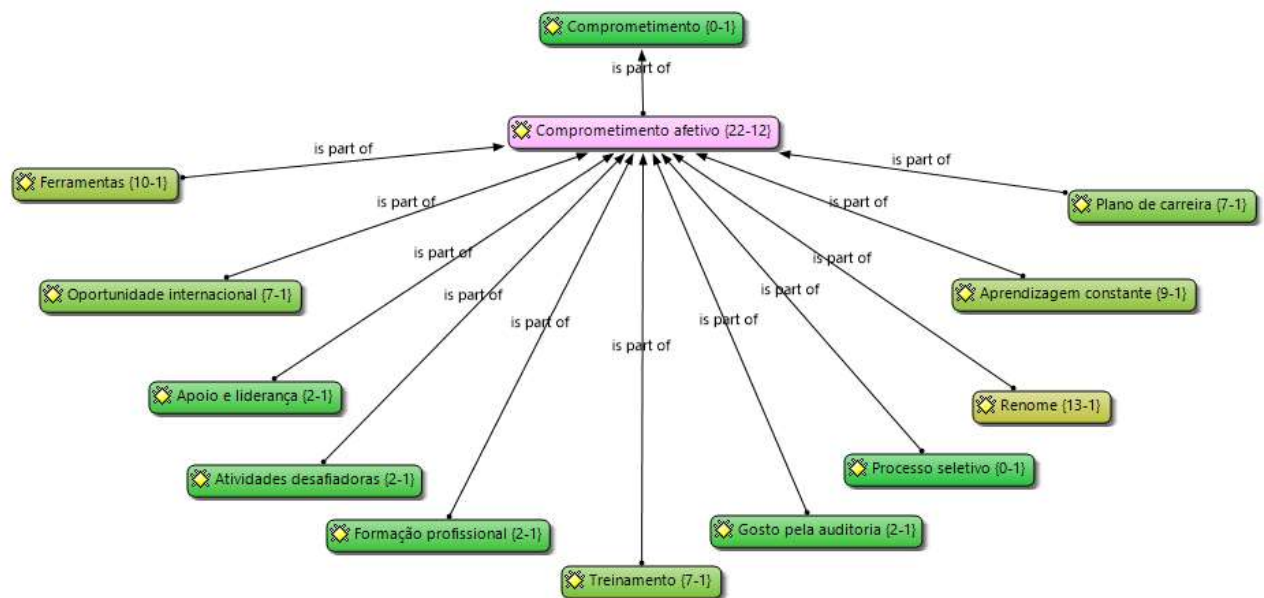
atividades que a gente executa. Além disso, o cargo de cima sempre está acompanhando o cargo de baixo, quem está cima sempre está dando um auxílio, uma ajuda e assim vai durante toda a cadeia, todo o **plano de carreira** da empresa. (grifo nosso)

(BR8). Sim, a empresa que eu trabalho disponibiliza todas as **ferramentas** que são necessárias para que a gente desenvolva o melhor trabalho possível, a gente também tem vários **treinamentos** ao longo do ano e muito material, muitas fontes de pesquisa.

Os relatórios anteriores são só alguns exemplos dos aspectos que se mostram mais importantes para o grupo de auditores no Brasil, já que várias respostas mostraram muitos pontos em comum durante o processo das entrevistas.

A Figura 06 apresenta a rede semântica correspondente ao Comprometimento no México, assim como os vínculos e códigos derivados deste.

Figura 06: Rede semântica Comprometimento no México



Fonte: Elaborado pelo Autor (2018)

Para os entrevistados mexicanos, os códigos com maiores relatos foram o Renome com o que contam as *Big Four* (13), seguindo das Ferramentas que o escritório proporciona a seus membros (10) e o Aprendizagem constante (9). As demais códigos mencionadas foram na sequência: a Oportunidade de fazer um intercâmbio internacional (7), Treinamento constante (7), Plano de carreira (7), seguidas por o resto que foram muito menos comentadas. Alguns exemplos de como sugerem estes códigos estão nos próximos relatos:

(MX1). Como firma es muy buena, la estructura es maravillosa. Cualquiera de las Big Four tienen ese **prestigio** por que **globalmente** si son organizaciones poderosas y por fuertes por su organigrama, por su forma por su **metodología**, por sus **herramientas**, por el dinero que se invierte, porque están **capacitados**, hay muy buena organización. (grifo nosso)

(MX5). Si, por que **abarcas todas las áreas**. Por el enfoque que conoces toda la compañía, o sea, por ejemplo, ya sabes que es lo que tiene que coincidir con que cosa, las **herramientas**, el control interno, la **experiencia que tienes** de una u otra compañía (grifo nosso)

(MX8). Si, por **el plan de carrera** que te ofrece, **capacitación**, y también depende mucho de uno mismo, no nada más de la organización. Sí, porque he tenido muchas oportunidades de conocer, tenido oportunidad de trabajar con diferentes personas, en diferentes niveles, de **madurar personal y profesionalmente**, oportunidades de **estar en el extranjero**, de **superarme profesionalmente** también, conocer y hacer amigos. Entonces creo que me ayuda a complementar mis objetivos personales. Me ha sucedido hasta el momento. (grifo nosso)

Os códigos mostrados nas redes de ambos países apresentam uma alta quantidade de relatos vinculadas a Comprometimento Afetivo, sendo 26 relatos nas entrevistas no Brasil e 22 nas entrevistas de México.

Na Tabela 03 pode-se observar mais claramente o comparativo entre códigos do mesmo vínculo positivo que tem os membros da organização:

Tabela 03: Códigos vinculados ao Comprometimento Afetivo

Código	Número de relatos		
	Brasil	México	Total
Ferramentas	7	10	17
Renome	4	13	17
Plano de carreira	8	7	15
Aprendizagem constante	5	9	14
Treinamento	7	7	14
Atividades desafiadoras	7	2	9
Formação profissional	7	2	9
Apoio e liderança	6	2	8
Oportunidade internacional	1	7	8
Gosto pela auditoria	3	2	5
Processo seletivo	1	0	1
TOTAL	26	22	48

Fonte: Elaborado pelo Autor (2018)

Estes vínculos positivos com a organização formam mostrados reiteradamente pela grande maioria dos entrevistados em ambas nações, e os comentários que sugerem das entrevistas classificados em 11 códigos derivadas do comprometimento afetivo com a organização. Na maioria tanto entrevistados brasileiros como mexicanos

apresentam respostas similares a como percebem a organização, e a se mesmos dentro delas.

a) Ferramentas:

As ferramentas são um dos aspectos mais importantes, baseado no que foi dito pelos entrevistados. Dentro dos relatos há uma uniformidade por parte de ambos os grupos, já que os entrevistados comentam que as *Big Four* contam com as ferramentas (que podem ser sistemas informáticos, de comunicação e de análises de informação) para fomentar o trabalho adequado por parte dos indivíduos, assim como criar os cenários necessários para que os membros da organização façam o melhor possível dentro da organização. No caso dos entrevistados brasileiros um exemplo podem ser:

(BR9). Sim, até agora com base nas **ferramentas** que nos forneceu e no conhecimento que adquirimos, porque nos deu parte da possibilidade de crescermos tanto quanto uma pessoa e que damos o que temos de fazer dentro da empresa. (grifo nosso)

E no caso dos entrevistados mexicanos se contam expressões muito similares por parte de seus membros:

(MX1). *Como firma es muy buena, la estructura es maravillosa. Cualquiera de las Big Four tienen ese prestigio por que globalmente si son organizaciones poderosas y por fuertes por su organigrama, por su forma por su metodología, por sus **herramientas**, por el dinero que se invierte, porque están capacitados, hay muy buena organización.* (grifo nosso)

(MX3). *Si hacen realmente muchos esfuerzos para tratar de que rindamos lo más posible, darnos las **herramientas** que necesitamos, ayudarnos a desempeñarnos mejor.* (grifo nosso)

Em ambos grupos há uma valorização do uso das ferramentas que a organização disponibiliza a seus membros. Com isto os trabalhadores sentem-se sustentados por sua organização, e de maneira reiterada em ambos grupos a maioria dos entrevistados fazem comentários apontando que o progresso dentro da organização depende do indivíduo já que a organização facilita todas as ferramentas necessárias para trabalhar adequadamente, assim como para crescer dentro da organização.

Por outro lado, o aspecto da formação profissional é mais mencionado pelos entrevistados brasileiros que pelos mexicanos de um jeito similar como no caso das

atividades desafiadoras. No entanto, para ambos os grupos, é importante esta formação e considera que as grandes empresas de auditoria fomentam o desenvolvimento profissional e o pessoal. Alguns exemplos de citação dos entrevistados de Brasil são:

(BR2). Todo aprendizado que eu tive na empresa que trabalho, ele não foi só útil para o meu trabalho, mas também é um aprendizado de vida, então tudo que eu consegui aprender até hoje pode facilmente **ser utilizado em outras firmas**, tanto de auditoria, como **em empresas de outros ramos** ou até mesmo se quiser montar um negócio próprio, eu acho que o que eu aprendi, a bagagem que eu tenho, me ajudaria muito, em nenhum momento foi jogado fora. (grifo nosso)

(BR5). Eu aprendi muito além da parte técnica, a questão de responsabilidade, de organização, um **crescimento pessoal, além do profissional**. Eu acho que é uma coisa que eu vou carregar pelo resto da minha vida, independente do emprego que eu for e da função que vou exercer. (grifo nosso)

Para muitos dos entrevistados Brasileiros o aprendizado na organização não se limita a ser utilizado em empresas de auditoria, já que pode ser utilizado em distintas áreas ou mesmo ser útil em montar um negócio próprio. Algo muito similar acontece com a percepção que tem alguns auditores de México, como pode-se perceber:

*(MX8). Sí, porque he tenido muchas oportunidades de conocer, tenido oportunidad de trabajar con diferentes personas, en diferentes niveles, de **madurar personal y profesionalmente**, oportunidades de estar en el extranjero, de superarme profesionalmente también, conocer y hacer amigos. Entonces creo que me ayuda a complementar mis objetivos personales. (grifo nosso)*

No caso mencionado a auditora faz menção de como dentro da organização pode-se amadurecer pessoal e profissionalmente e como os objetivos dentro da empresa igualam-se com seus objetivos pessoais. A diferença acerca deste aspecto entre Brasil e México varia no número de menções, mas não na percepção daqueles que mencionam a importância desse crescimento profissional.

Esta mostra de comprometimento nos indivíduos tem certas similitudes com os resultados obtidos na pesquisa realizada por Silva (2016), em que os professores, que são também um grupo de trabalhadores e profissionais que encontram seu trabalho muito satisfatório. De mesmo modo que os auditores em ambos grupos, também se percebe que o professor vincula, fortemente, sua própria identidade pessoal com a identidade profissional, sendo quase indissociável uma da outra.

Assim como também mostra similitudes com a pesquisa enfocada em a permanência da “Geração Y” realizada por Frias (2014) em que os sujeitos da pesquisa mostram que uma das coisas mais relevantes para eles numa organização é o desenvolvimento profissional oferecido dentro da mesma, assim como o reconhecimento pelo trabalho realizado.

b) Renome:

Outro código muito presente, assim como muito contrastante foi o aspecto de valor de renome para os auditores das *Big Four*, isto é, devido as poucas menções dentro dos entrevistados do Brasil em contraste com a grande maioria dos entrevistados mexicanos que fizeram comentários do quanto é importante para eles estar em uma firma com o renome que tem as *Big Four*. Isto não quer dizer que este aspecto não é relevante para os auditores no Brasil, já efetivamente se fizeram comentários da relevância deste aspecto, unicamente que foram menos constantes nas entrevistas, como nos seguintes exemplos:

(BR3). É uma das quatro maiores do mundo, tem grande influência no mercado internacional. Eu me sinto muito **orgulhosa de trabalhar em uma multinacional**. (grifo nosso)

(BR6). Eu entendo que a empresa que eu trabalho é uma **empresa de porte global, reconhecida mundialmente** pelo que ela faz, com um nível de qualidade bem alto no que faz e isso favorece a minha qualidade de o mercado me vê no momento. Quando falo que eu falo na empresa que trabalho assim, ou na empresa que trabalho especificamente, acredito que o mercado me vê de uma maneira diferente, como um espelho da organização e da imagem que ela passa pra demais, então eu enxergo muito a empresa como uma qualidade diferenciada em relação às outras, comparada as outra *Big Four* existentes no mercado, mas enxergo a empresa como uma grande potencial de crescimento, potencial grande de qualidade que oferece e assim sendo **reconhecida no mercado**. (grifo nosso)

No mesmo sentido, mas por parte dos sujeitos no México, encontraram-se respostas muito similares às anteriores mostradas, a única diferença é que se chegou a uma maior saturação. Nas entrevistas praticamente todos os sujeitos fizeram menção da importância particular deste renome e foram repetidas citações como as seguintes:

(MX3). *Si, bastante orgullosa. Es que sabes que, creo que, si te da un prestigio hasta cierto punto el poder decir que trabajas en una firma internacional, el poder decir que ves cosas que muy probablemente en otras empresas no verías.* (grifo nosso)

(MX7). *Sí, porque estoy en **el mejor despacho**, es la mejor firma si no es que vamos para allá, por lo menos es una de las cuatro. Yo creo que es la mejor, y la verdad es que, si es de orgullo trabajar aquí, por que donde quiera que llegas **te reconocen**, y saben que eres trabajador, y saben que tienes un buen nivel por el hecho de trabajar en esta firma. (grifo nosso)*

Mesmo que exista uma grande diferença na quantidade de relatos neste código entre os dois grupos, é importante sinalizar que em ambos os grupos a maioria dos entrevistados mostrou-se muito orgulhosos de trabalhar dentro da organização. O fato de que o renome tenha aparentemente mais peso para os auditores mexicanos, poderia ter relação com o comentário do sócio que foi entrevistado, em que alguns indivíduos ingressam nas firmas para aproveitar todos os benefícios que já foram aqui mencionados, juntos com o peso de renome da organização para finalmente colocar-se em outra empresa.

A importância que tem o renome nas pessoas que ingressam em uma *Big Four* pode-se fundamentar no exposto por Sparta (2003) onde também o status que acompanha as pessoas que trabalham em empresas globais tem muita importância, assim como uma possível ascensão social vinculada e melhores oportunidades pessoais.

c) Plano de carreira:

Outro aspecto que se apresentou muito relevante para ambos os grupos de entrevistados é que eles pareciam concordar sobre a projeção de plano de carreira a que almejam com as *Big Four*, pois segundo comentam ambos os grupos, de maneira reiterada ao ingressar em uma *Big Four*, o trabalhador já conta com um plano de carreira onde crescerá dentro da firma a cada período de tempo determinado, contanto que o indivíduo se esforce e apresente os resultados esperados.

Comentários como os seguintes foram constantemente repetidos durante a realização das entrevistas:

(BR3). Sim, a empresa tem um **plano de carreira** muito bem definido, a cada doze meses há uma promoção. (grifo nosso)

(BR4). Sim, a empresa realmente te estimula que você tenha todas as **promoções da carreira**, que você tenha material para estudar, você tem estímulo de que está acima, você tem toda a condição para crescer dentro da carreira e se você performar bem vai ter esse crescimento de fato. (grifo nosso)

(BR5). Sim, porque pela política da empresa, temos **um plano de cargos e carreira**, todo ano eu tenho que ser promovido, mas não é à toa, eu tenho que fazer por merecer, assim a empresa fica o tempo inteiro colocando **metas cada vez maiores** e todo ano é diferente do ano passado, todo ano eu tenho que me superar, ela motiva isso, ou você continua ou sai da empresa. (grifo nosso)

Os entrevistados das empresas do Brasil, comentaram que o plano de carreira é muito conhecido também entre pessoas que não estão dentro da organização, e pode ter esta projeção dentro da organização, junto com aprendizagem constante e com as atividades desafiadoras sejam dos fatores que mais chamam a atenção dos prospectos de auditores, que buscam entrar numa *Big Four*.

No caso dos entrevistados do México, se obtiveram respostas muito similares, como pode-se verificar nos seguintes relatos das entrevistas:

*(MX8). Si, por el **plan de carrera** que te ofrece, capacitación, y también depende mucho de uno mismo, no nada más de la organización. Si la organización te ofrece todo, pero tú tienes una actitud, o buscas algo diferente a lo que la organización te ofrece no te va servir. (grifo nosso)*

*(MX10). Entonces la gente que entra aquí puede hacerlo con dos opciones en mente; una, **hacer carrera** y desarrollarse profesionalmente en el despacho y llegar hasta arriba, o dos, desarrollarse profesionalmente porque este es un lugar perfecto para hacer eso, darse a conocer también con los mismos clientes en el medio, etcétera, etcétera, y ya el día de mañana cuando se le presente una oportunidad, hacer el movimiento. (grifo nosso)*

No primeiro exemplo apresentado pode-se observar uma percepção muito similar do plano de carreira destas firmas, resposta que foi muita repetida na maioria das entrevistas em ambos grupos de entrevistados. E no segundo exemplo, sendo uma resposta dada por um Sócio da firma, além do atrativo do plano de carreira, faz menção de outro aspecto que resulta interessante, que é o fato de que muitos jovens ingressam nas grandes firmas não com a ideia de chegar até acima do organograma como muitos outros que entram com a ideia de aproveitar a capacitação, a aprendizagem e o desenvolvimento profissional, com o fim de posteriormente emigrar para outra empresa, normalmente aproveitando os contatos feitos na mesma firma com os clientes.

Esse aspecto de plano de carreira mostra-se como um diferencial ao valorizar o interesse por uma carreira na organização, pois dá segurança ao indivíduo sobre a direção que toma seu futuro dentro da empresa e minimiza uma possível incerteza. Estes resultados mostram similitude com o estudo feito por Silva (2015) em agentes bancários.

Assim como segundo Tamayo (2005), o indivíduo se apresenta mais comprometido se ele pode-se projetar um futuro dentro da empresa, isto é uma das maiores vantagens das *Big Four* segundo os entrevistados.

d) Aprendizagem constante:

De um jeito distinto à código anterior, a aprendizagem constante apareceu com mais frequência nas entrevistas realizadas no México, mais apareceu em ambos os grupos. Alguns exemplos dos comentários feitos por auditores do Brasil são:

(BR7). **Uma grande escola**, oportunidades de evolução técnica e pessoal muito rápida. Em um ano muita coisa muda e **você aprende muita coisa**, você evolui muito como pessoa e como profissional. (grifo nosso)

(BR10). Quero dizer, porque se lhe dá um bom treino, é um bom trampolim, você realmente **aprende coisas novas o tempo todo**. Quero dizer, a **curva de aprendizado** é sempre para cima, nunca para baixo. Se você conseguir armas boas e se eles te dão armas para tomar decisões. (grifo nosso)

Estes comentários fazem ênfase no muito que se pode aprender ao pertencer uma *Big Four*, e como a aprendizagem é constante. Este tipo de argumentos se repete em diversos relatos, argumentando que as grandes empresas de auditoria são semelhantes a boas escolas, e que o conhecimento está sempre renovado.

De um jeito muito similar por parte dos entrevistados do México, encontraram-se percepções sobre como as *Big Four*, acerca de fazer o básico pagamento em renda, proporciona ganhos de conhecimentos, como se pode ver nos seguintes relatos:

(MX6). *Porque me gusta el trabajo que realizo aquí, porque creo que hay una proyección de carrera muy interesante, porque es un **constante aprendizaje**, por el clima laboral que también es algo importante. En general es por eso.* (grifo nosso)

Pode-se observar que os comentários em ambos grupos são muito parecidos, e que todos os entrevistados valorizam a aprendizagem, e em muitas entrevistas se fizeram comparações com outras empresas, mencionando que nas *Big Four* a curva de aprendizagem é maior e constante.

Outro aspecto que se pode relacionar com esta aprendizagem constante são as catalogadas “atividades desafiadoras”, já que muitos trabalhadores da presente pesquisa valorizam os desafios que se apresentam ao trabalhar uma organização

deste tamanho e com um trabalho complexo. Este aspecto foi mais mencionado pelos entrevistados de Brasil, sendo uns exemplos as seguintes citações:

(BR2). Sim, eu acho que a empresa que eu trabalho **me força a fazer um trabalho cada vez melhor** e a dar o meu máximo porque no final de cada ano nós somos avaliados de acordo com a nossa performance e essa avaliação impacta diretamente tanto na nossa promoção de cargo como no salário que a gente ganha. (grifo nosso)

(BR4). Temos **muitos problemas desafiadores** diariamente, então tem que ter realmente muita proatividade, muito relacionamento com o cliente, **muito estudo** dentro do escopo e algumas vezes você também tem que estudar assuntos específicos do cliente desde que você resolva o problema do cliente e o cliente esteja satisfeito. (grifo nosso)

(BR6). Então trabalhar em uma empresa desse ramo, com certeza, faz com que **você seja exigido** naturalmente mais do que profissionais de outras empresas porque você começa a **encarar situações complexas** de diferentes abordagens todo momento, todas as semanas de diferentes trabalhos que acontecem por fazer parte do ambiente corporativo diverso. (grifo nosso)

Os entrevistados comentam como os desafios constantes, longe de se tornar um aspecto negativo dentro da organização, obriga-os a desenvolver cada vez mais suas capacidades, e se transformarem em um profissional proativo. Este aspecto é vinculado pôr os entrevistados com a auto superação, assim como com o orgulho que apresenta-se ao trabalhar em uma *Big Four*.

No mesmo aspecto, mas desde o ponto de vista dos auditores mexicanos eles o percebem como uma vantagem competitiva, e veem as atividades desafiadoras como uma coisa que os prepara também no caso de independência da organização. Como pode-se corroborar o seguinte comentário:

*(MX1). De hecho, si yo ahora mismo formara mi despacho, yo creo que diría: ah no es tan difícil. Porque ya te enfocaste a **tener problemas muy duros**, muy duros a nivel internacional, esa es la gran ventaja que tienen las Big Four, que te mete a **resolver problemas internacionales** que uno no se imagina, problemas con la casa de bolsa, y casas de bolsa de cualquier país, aparte de los requerimientos que hay en tu país, hacendarios, consultas, control interno. (grifo nosso)*

O entrevistado mexicano percebe que depois de lidar com todos os desafios que se apresentam dentro de uma *Big Four*, a possibilidade de criar uma empresa própria não se mostra como tão atemorizante, e o mesmo aplica para os desafios em outras organizações.

e) Treinamento:

O seguinte código derivado do comprometimento afetivo, é o aspecto de treinamento que oferecem as *Big Four*, sendo outro fator dos mais importantes para ambos grupos, junto as ferramentas e o plano de carreira. Ambos os grupos parecem mostrar muita importância e gratidão ao treinamento constante que é oferecido pelas *Big Four*. Uns exemplos disso nas entrevistas do Brasil são:

(BR3). Como eu disse, eu sou bombardeada por informações, atualizações, **treinamentos**, então eu acho que quem trabalha em uma *Big Four* só tem a acrescentar a uma empresa familiar, como é no Ceará, que são muitas empresas familiares, pela vivência. (grifo nosso)

Para muitos dos entrevistados estas empresas são grandes formadoras de profissionais, e em ambos os países se obtiveram respostas muito parecidas da maioria das pessoas, como pode-se também corroborar nos exemplos de resposta dos mexicanos:

(MX6). Si, con **capacitaciones constantes**, movimientos estratégicos de personal. Actualmente también hay problemas de salud, se están preocupando mucho porque la gente cambie hábitos de vida, por ejemplo, programas para hacer ejercicio, comer bien. (grifo nosso)

(MX7). Nos prepara con **cursos de capacitación** y con todas las herramientas que necesitamos, nos las proporciona. Eso hace que seamos más eficientes. Realmente tenemos herramientas de lo más actualizadas y eso hace que tú puedas desarrollar tu trabajo de la mejor manera. (grifo nosso)

Os entrevistados dão muita importância às capacitações constantes, e, na maioria dos casos, comentam que são enviados uma vez ao ano para se atualizar em aspectos de auditoria e metodologia da firma, parecendo uma constante em todas as *Big Four*.

Estes resultados concordam com o exposto por Estrada (2017) onde os investimentos feitos no treinamento se mostram tão significativos para a organização quanto para o indivíduo, fazendo com que as empresas mantenham o indivíduo dentro da empresa, valorizando a capacitação oferecida.

f) Atividades desafiadoras

Neste aspecto, os entrevistados do Brasil parecem valorar estas atividades. Como também consideram o valor destes desafios como uma ajuda para enfrentar desafios maiores dentro da organização. Os entrevistados mexicanos embora

valorizam estes desafios, não descartam que podem ser também muito aproveitados em outras organizações.

Apontando para esses desafios, um auditor do México comenta que os desafios são importantes:

*(MX1). Al final volteas atrás, y dices: ¿que hice? Si te pones a pensar el trabajo que hacemos los auditores es un reto, son muy bonitos, pero no somos médicos que salvan vidas. Simplemente **salvamos caprichos** de la bolsa de valores de New York, de Japón, de Inglaterra, de Francia, de donde quieras. Cumplimos caprichos hacendarios, ¿para qué? Para mantener un estatus de que está bien la empresa. (grifo nosso)*

Neste caso o entrevistado comenta que o desgaste emocional e psicológico não vale a pena, já que esses desafios em ocasiões são caprichos dos clientes, que não deveriam ser considerados “de vida ou morte” por parte da empresa.

g) Formação profissional;

No aspecto da formação profissional, os entrevistados brasileiros parecem valorizar muito mais este aspecto, já que muitos comentam que essa formação não é unicamente útil dentro da organização, podendo ser muito útil em outras empresas ou desafios, como pode-se observar a continuação:

*(BR6). Sim, apesar de trabalhar como auditor, eu acredito que possa trabalhar em outras funções em algumas empresas. A auditoria está sempre muito ligada à parte contábil e a parte de controladoria, ou seja, acredito que o **auditor formado dentro de uma empresa** big four, dependendo de sua formação tanto teórica da universidade, assim como sua fonte de informação que busca sempre no ambiente externo e seu ramo de participação estando agora na auditoria, possa trabalhar como contador ou até mesmo como controler de certas organizações. (grifo nosso)*

*(BR8). Talvez se eu fosse para uma empresa de um ramo específico, as informações seriam menores, o **conhecimento adquirido** provavelmente não seria tão grande como na auditoria. Mas o que eu aprendi lá com certeza pode ser performado, pode ser utilizado em outras organizações. (grifo nosso)*

Nesses relatos pode-se observar como os entrevistados valorizam a formação recebida, e como eles percebem que é difícil que outras organizações forneçam uma capacitação similar.

*(MX3). La organización te apoya en estos temas de **crecimiento profesional**, el tema es que ellos te ponen las herramientas, y cada persona decide si lo toma o no, si hace ese esfuerzo adicional, porque evidentemente es un esfuerzo que va requerir a lo mejor de que acabes tu chamba y aparte hagas eso que te está pidiendo para lograrlo. (grifo nosso)*

*(MX8). En general el tema técnico y demás, pues es uno de los mejores lugares para aprender, **en desarrollo profesional** también, dado que puedes llegar tan lejos hasta donde tú quieras. (grifo nosso)*

Embora pareça que ambos os grupos valorizam a aprendizagem profissional, parece que os brasileiros têm esse aspecto forma mais presente.

Estas respostas têm concordância com os resultados do estudo feito por Silva (2015), onde os profissionais entrevistados mostravam valorizar bastante o aspecto de poder formar-se profissionalmente durante seu período na organização.

h) Apoio e liderança:

Continuando com o aspecto do Apoio e liderança, sinaliza-se que foi mais comentado pelos auditores do Brasil do que pelos do México. Por citar alguns exemplos:

*(BR2). Eu realmente amo o que eu faço, e eu poderia dizer que eu amo a empresa que eu trabalho, porque o ambiente em que eu estou inserida é um **ambiente muito bom**, de pessoas que são realmente boas, pessoas legais, **uns ensinam aos outros**. (grifo nosso)*

*(BR3). A **liderança** se preocupa muito em **desenvolver** quem está abaixo, eles passam **treinamento** anualmente, uma carga até razoável a fim de aprimorar nossos conhecimentos técnicos e habilidades pessoais e comportamentais. (grifo nosso)*

Nestes relatos feitos por diferentes entrevistados do Brasil pode-se observar há um sentimento de apego à empresa, assim como se valoriza muito a liderança e o trabalho da equipe. A maioria dos entrevistados comentam que recebem muito apoio de seus superiores, e ao mesmo tempo eles estão dispostos a prestar o mesmo apoio aos trabalhadores que dependem deles.

De um jeito similar, os entrevistados mexicanos comentam que recebem um apoio por parte das pessoas colocadas em cargos de chefias. Como pode-se observar no relato a seguir:

*Si estoy comprometida, porque me siento identificada con varios o varias personas que he conocido, y por qué he tenido la **oportunidad de tener un coaching** o una mentoría de algunas personas **que me han ayudado a crecer**, además del plan de carrera (grifo nosso).*

Neste e em outros comentários, pode-se mostrar como alguns trabalhadores se sentem quando tem a liderança adequada e uma boa assessoria de seus

supervisores. No entanto, outros relatos de auditores mexicanos consideram que existem atualmente problemas de liderança, como se pode observar:

*(MX3). El tema es un **problema de liderazgo**, que todos somos tan ególatras, trabajamos en grupos tan pequeños que creemos que todos somos chidos o los líderes de ese grupo, y pues realmente no, tenemos que responder a alguien más. (grifo nosso)*

*(MX9). Yo creo que es un problema de liderazgo. **Yo no veo un líder la organización** como tal, yo no veo un líder. (grifo nosso)*

Nesses relatos, pode-se observar que os sujeitos sentem falta de uma liderança efetiva fazendo críticas ao ambiente egocêntrico dentro de suas empresas, revelado pelos embates entre membros do mesmo escritório. Situações que se contrapõem com o comprometimento afetivo.

Estes resultados mostram uma tendência como exposto por Jericho (2001) onde mostra a importância da gestão dos recursos humanos dentro do comprometimento e como este é extrapolado quando a organização facilita a interação entre indivíduos talentosos da organização.

i) Oportunidade internacional:

Outro aspecto interessante que mostra uma diferença considerável entre ambos os grupos é o código da oportunidade internacional, já que no grupo de entrevistados de Brasil apenas foi mencionado uma vez, enquanto no grupo de entrevistados mexicanos a oportunidade internacional é um fator de certa importância no momento de falar dos benefícios de trabalhar numa *Big Four*.

No caso das entrevistas feitas no Brasil, só se encontrou a seguinte menção sobre o tema:

*(BR4). A melhor possível, a organização é uma multinacional então te dá muitas oportunidades de crescer tanto localmente como se mudar para outro lugar, como se mudar para fora e ter **oportunidade de trabalhar em outro país**. (grifo nosso)*

Seguindo os mesmos argumentos e vantagens igualmente que em outros fatores, o entrevistado faz menção dessa possibilidade internacional com a que contam as firmas. Enquanto os entrevistados mexicanos fizeram uma quantidade maior de menções para aquela possibilidade, sendo que a maioria dos sujeitos

contatados percebem uma opção como uma grande vantagem de trabalhar em uma grande firma de auditoria. Isto pode-se corroborar nos seguintes relatos:

*(MX5) Yo misma estuve en la firma y me fui a trabajar a una empresa y me sentía muy bien, o sea normal. Decidí regresar porque quería aprender más, quería **irme al extranjero**, etcétera. Regresé, ya lo hice. Ahorita ya tienes otras metas. Entonces la firma te ayuda a que puedas llevar a cabo algún otro trabajo afuera. (grifo nosso)*

*(MX8) A mi recientemente me invitaban a **trabajar al extranjero** también, dada la experiencia. El lado que yo creo que tenemos que mejorar y seguir trabajando en él, es el lado humano. (grifo nosso)*

Nos exemplos de comentários anteriormente apresentados, não unicamente se comenta que existe a possibilidade de conseguir uma experiência no estrangeiro, ademais os entrevistados afirmam que já foram a trabalhar em outro país. No caso do código da oportunidade internacional a maioria dos mexicanos fizeram menção sobre esta oportunidade, quase a metade dos entrevistados efetivamente aproveitaram esta oportunidade. Isto pode mostrar que existe uma verdadeira diferença entre os interesses de laborar no estrangeiro por parte dos auditores, dependendo se estes trabalham no Brasil ou no México. Este fenômeno poderia explicar-se, ao observar que os intercâmbios internacionais realizados por os entrevistados foram para os Estados Unidos, e que este interesse por a oportunidade poderia ser pela proximidade geográfica com o país norte-americano assim como as possíveis relações internacionais e comerciais entre México e Estados Unidos.

j) Gosto pela auditoria:

Outro aspecto importante para aqueles que o comentaram é o gosto por aquilo que eles fazem. Em outras palavras o gosto pela auditoria. Dentro das entrevistas, se mostraram pessoas no Brasil e no México que mostram gostar muito da atividade de auditar, que comentam ter vontade de fazer outra coisa. Uns exemplos de Brasil são os seguintes:

*(BR1). Então, **eu gosto bastante**, isso já demonstra um interesse alto, por exemplo, não me vejo, atualmente, trabalhando em outro canto, com outra coisa que não seja isso. (grifo nosso)*

*(BR3). Sou muito intensa e me dou 100% ao meu trabalho, **eu gosto muito do que faço** e me identifico muito, quanto mais eu aprendo mais eu gosto e tento corresponder isso para empresa atendendo os prazos, atendendo ao trabalho de forma geral, o que me é passado e cobrado eu tento entregar dentro dos prazos, porque sempre trabalhamos com prazo. (grifo nosso)*

Em ambos exemplos se mostram que as auditoras se expressam com muita energia e mostram um vínculo positivo com a atividade que realizam. No caso de México mostra-se uma situação um pouco similar com certas diferenças:

(MX2). ¿Me gusta lo que hago? Si. ¿Orgullosa de trabajar en una Big Four? No. (grifo nosso)

(MX5). Si, la verdad es que la auditoria me encanta, o sea y si pasaba algo de auditoria lo tomaba como si fuera otro de mis bebés. (grifo nosso)

No primeiro exemplo do relato que mostra um gosto pela auditoria por parte de uma auditora Mexicana, não só comenta que ela gosta, como também mostra um pouco de desdém pela organização, em contraposição do comprometimento afetivo mostrado pela maioria dos entrevistados, já que neste caso a entrevistada esclarece que não sente orgulho de formar parte de uma *Big Four*.

Por outro lado, no segundo relato exemplificado por outra auditora Mexicana, ela comenta que existe um verdadeiro gosto pelo que faz, que desde sua percepção o trabalho que ela faz é como outro bebê dela, e deste jeito ela o cuidaria igual.

Neste aspecto em ambos grupos o gosto pelo trabalho realizado e pouco comentado, embora que nos entrevistados do Brasil se mostraram mais apaixonados pelo trabalho realizado, e no caso de México pode-se observar um pouco mais de inconformidade, esta situação poderia estar vinculada com os problemas de organização e liderança que também são comentadas por certos indivíduos das *Big Four* no México.

Este gosto pela carreira apresenta similitudes a atitude apresentada por administradores no estudo feito por Tonin (2014), onde mostra como certos indivíduos gostam demais da carreira para abandoná-la e que a consideram ideal para permanecer trabalhando para o resto de suas vidas. Assim como no presente estudo vários entrevistados de ambos grupos mostram que é comum sair de uma *Big Four* para emigrar em outra, porque o gosto pela auditoria é um fator importante para eles.

k) Processo seletivo:

O último aspecto, que também foi pouco comentado foi o de processo seletivo. Foi mencionado uma única vez por um entrevistado do Brasil, embora que os

auditores de ambos grupos aceitam que o processo seletivo é complicado, um entrevistado comentou sentir orgulho de ter passado esse processo seletivo:

(BR5). Sim, sinto orgulho, porque além de ter sido **um processo seletivo bem difícil**, é bem difícil se manter lá porque todo ano tenho que me superar, todo ano é uma conquista e eu me sinto orgulhoso, pois todo ano eu consigo me superar, tanto por ter entrado como por ter continuado. (grifo nosso)

Este aspecto não foi considerado pelos entrevistados do México, ao parecer para ambos os grupos embora o processo seletivo foi complexo, depois se mantém focados no ritmo de trabalho e em focar em seu plano de carreira.

Baseado no proposto por Alberton e Beuren (2003), se poderia concluir que as expectativas geradas durante o processo seletivo são satisfeitas nos novos membros da organização, isto poderia ser devido às conhecidas que são as *Big Four* na área da auditoria e a contabilidade, assim como seus programas de capacitação e treinamento no mesmo meio.

Os relatos dos sujeitos evidenciam um grau de comprometimento e gratidão com as empresas nas quais trabalham relacionado àquilo que elas oferecem em troca do trabalho que eles realizam.

Mesmo que várias respostas foram bastante similares, o número de relatos entre países varia dependendo dos aspectos que estão sendo mencionados, isto quer dizer que embora ambos os grupos de sujeitos mostram-se comprometidos com a organização a relevância e importância de certos aspectos varia de acordo com a nacionalidade.

Ao final podem-se fazer algumas observações. Assim como pode-se mostrar que o mais importante dos auditores entrevistados no Brasil é o plano de carreira que oferece o escritório, sendo este bem definido e quase assegura um crescimento dentro do mesmo. E por outro lado, os auditores mexicanos fizeram uma maior menção sobre o renome com o que contam as *Big Four*, e como trabalhar numa empresa assim representa certo *status* e orgulho para os trabalhadores. Esta diferença pode ter relação com que vários dos entrevistados do Brasil parecem ter mais uma inclinação por formar parte da organização indefinidamente, a diferença de que vários entrevistados de México ainda mostrando comprometimento, valorizam esse renome porque eles querem ser também apreciados para ingressar em outras organizações.

Também pode-se observar que embora a ser comentado, a dificuldade do Processo seletivo não representa necessariamente um orgulho para aquele que passam por ele. Outro aspecto que parece não ter muita importância para os entrevistados do Brasil é a oportunidade de realizar trabalho no estrangeiro, mas pelo contrário para os entrevistados mexicanos o mesmo aspecto representa uma grande oportunidade dentro da empresa. Outros aspectos como o apoio e liderança, as atividades desafiadoras e a formação profissional parecem ter muita importância para os entrevistados do Brasil, enquanto para os mexicanos não é um aspecto tão considerável.

Fatores como as ferramentas, o plano de carreira e treinamento oferecidos pela organização se mostram igualmente importantes para ambos os grupos. Os entrevistados mostraram ter conhecimentos destas vantagens mesmo antes de ingressar, e depois do ingresso eles comentam que um fator muito relevante para permanecer, sendo que por meio destes fatores os indivíduos parecem empatar seus objetivos pessoais com os da organização.

Os presentes resultados são similares aos resultados que mostram os estudos de Castro e Santa Maria (2014) onde a base predominante nos vínculos organizacionais dos colaboradores é a afetiva, esses estudos foram realizados entre administrativos e técnicos de a UFSM e a UFMA.

Arcieniega (2002), atenta que alto nível de comprometimento indica desempenho desejável, assim como altos níveis de desempenho e produtividade. Desse modo, é possível que os administradores participantes demonstrem tais comportamentos abordado pelo autor, uma vez que o comprometimento foi o vínculo predominante

4.2.2 Análises de Categorias: Entrincheiramento

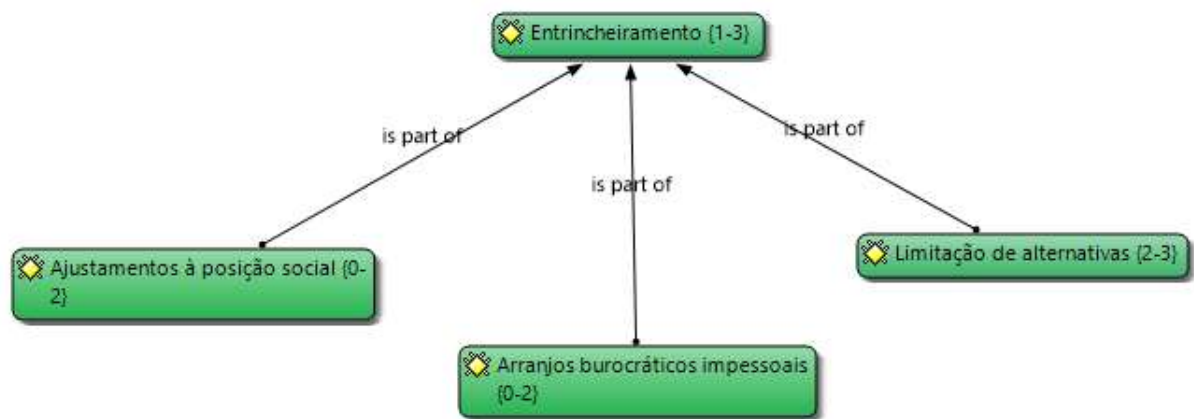
Baseado no modelo tridimensional de Bastos e Rodriguez (2012), as seguintes análises estão focadas nas categorias Ajustamento à Posição Social, Arranjos Burocráticos Impessoais e Limitação de Alternativas, e procuram atender aos objetivos específicos 2, 3 e 4 respectivamente, que, por sua vez, estão baseados no entendimento geral do entrincheiramento nos auditores de Brasil e México.

Durante o processo de categorização das entrevistas, no momento de codificar a segunda parte do roteiro que tem foco no Entrincheiramento nos membros da

organização, foram criados códigos para o entrincheiramento baseado em Bastos e Rodrigues (2012), como se mostra na Figura 07 e na Figura 08.

Na figura 07, mostra-se a rede semântica do entrincheiramento no Brasil, que mostra a relação entre a categoria do entrincheiramento e também mostra a relação entre a categoria do entrincheiramento e as dimensões apresentadas por Basto e Rodrigues (2012), que são os diferentes custos e limitações vinculadas com a saída da organização.

Figura 07: Rede semântica de Entincheiramento no Brasil

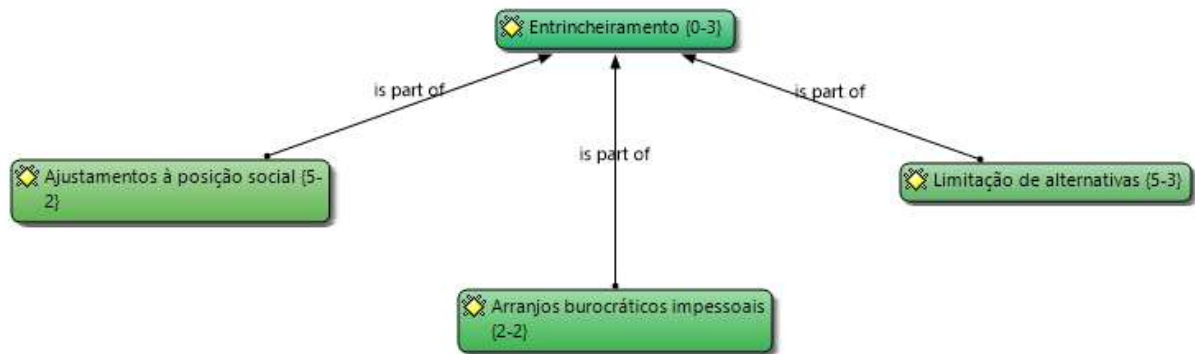


Fonte: Elaborado pelo Autor (2018)

Observa-se como a dimensão Posição Social e os Arranjos Burocráticos Impessoais não são relevantes entre os motivos que levariam um auditor do Brasil a se manter na organização, mostrando como os custos associados com a saída da organização não possuem muito peso, neste caso. Nessa mesma linha, a dimensão de Limitação de alternativas conta somente com dois relatos, denotando que, mesmo existindo uma percepção de possíveis limitações na oferta laboral, esta dimensão não é muito representativa proporcionalmente.

A figura 08, apresenta a rede semântica do entrincheiramento no México, e também mostra a relação entre a categoria do entrincheiramento e as dimensões apresentadas por Basto e Rodrigues (2012), que são os diferentes custos e limitações vinculadas com a saída da organização.

Figura 08: Rede semântica sobre o Entrincheiramento no México



Fonte: Elaborado pelo Autor (2018)

Pode-se observar, que as dimensões derivadas do entrincheiramento junto aos auditores do México apresentam uma maior quantidade de relatos em comparação aos profissionais brasileiros, sendo que o Ajustamento à Posição Social conta com cinco relatos, dando a entender que este grupo de entrevistados consideram mais os investimentos feitos pelo indivíduo em seu trabalho antes pensar em deixá-lo. Mesma coisa acontece com os Arranjos Burocráticos Impessoais (2), em que pese as poucas menções, esta dimensão pelo menos faz aparição nos relatos, diferente do que ocorreu com as entrevistas efetuadas no Brasil.

E finalmente também existe uma maior percepção no que diz respeito às Limitações de Alternativas (5). Cabe destacar que isto não quer dizer necessariamente que existe um entrincheiramento por parte destes sujeitos, unicamente que existe, mas presença destas percepções que nos entrevistados do Brasil.

4.2.2.1 Análises de categoria: Ajustamento à posição social

Atendendo ao segundo objetivo específico, que busca analisar a dimensão de ajustamentos à posição social na carreira nos profissionais de auditoria do Brasil e México dos *Big Four*, nas Figuras 09 e 10 se mostram as redes semânticas de como estes vínculos aparecem nas entrevistas realizadas assim como sua frequência e seu relacionamento.

Figura 09: Rede semântica sobre o Ajustamentos a posição social no Brasil



Fonte: Elaborado pelo Autor (2018)

Como é exposto na Figura 09, os auditores nas *Big Four* do Brasil não sentem que tenham dificuldade para ajustar-se a novas posições (0), já que, segundo dito pelos entrevistados a grande maioria vêm seus próprios investimentos na empresa e sua aprendizagem como algo útil para futuros desafios em quase qualquer empresa, assim como não percebem problemas em aprender novas funções (0).

Os entrevistados Brasileiros aparentemente não demonstram preocupação em perder os investimentos feitos na organização, ou sacrificar os relacionamentos feitos na mesma. Como pode-se observar nestes exemplos:

(BR3). Sim, eu acho que o trabalho de auditoria é tão dinâmico que com certeza **eu poderia atender diversas áreas de uma empresa** do segmento não de auditoria, na indústria, por exemplo, trabalhando na controladoria, contabilidade, na área de risco, na área de auditoria interna, na área financeira. Eu acho que a **gente é bem dinâmico** e se adapta a várias situações. (grifo nosso)

(BR8). Eu posso falar que quem trabalha com auditoria em *Big Four* é uma pessoa que **é necessariamente flexível**, porque a gente está sempre desenvolvendo trabalhos diferentes, com clientes diferentes, lugares e condições diferentes. Então eu acho que **adaptação não seria um problema** para quem trabalha com auditoria porque isso faz parte da nossa rotina, não seria algo novo. (grifo nosso)

Nos exemplos anteriores os entrevistados Brasileiros mostram muita confiança em sua capacidade adaptativa assim como e os conhecimento abrangente que surge como consequência de trabalhar numa grande empresa de auditoria. Relatos como estes apareceram reiteradamente durante o transcurso de todas as entrevistas no Brasil.

Observou-se também confiança quando foram questionados sobre o temor de perder os relacionamentos com os colegas da firma, ou sacrificar o esforço feitos para

aprender a trabalhar com essas pessoas. A maioria dos entrevistados comentaram que contam com relacionamentos fortes, e que não os perderiam no caso de sair da organização:

(BR3). Não, eu acho que não, porque pelas pessoas que **já saíram e não perderam o contato conosco**. Torcemos muito por quem está dentro e também muito por quem sai. A gente sempre conversa, **não perde o contato** de quem sai da firma e torce por quem está fora, seja em outra big four ou em outras empresas, sempre estamos torcendo por quem trabalhou conosco. (grifo nosso)

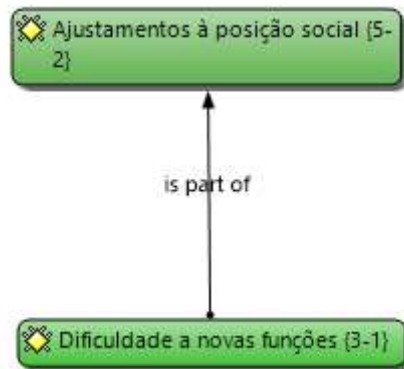
(BR5). Não, porque a gente trabalha muito viajando e acaba **criando laços muito fortes**, por exemplo, eu chego a passar quinze dias dividindo quarto com outra pessoa, a gente cria uma relação muito próxima que é muito difícil de quebrar, uma relação que você passa muito tempo com uma pessoa, é como se fosse um *big brother*, você fica confinado com aquele grupo de pessoas e querendo não, **você cria relações e afetos**. (grifo nosso)

Os entrevistados comentam que ao trabalhar tanto tempo, terminam criando vínculos muito fortes, pois devido ao trabalho e as capacitações, se passa mais tempo com os membros da organização do que com a família, e finalmente a organização termina sendo uma família adicional.

Estes resultados mostram similitudes a estudo feito por Silva (2015) em agentes bancários onde os trabalhadores estariam dispostos a abdicar dos investimentos realizados à sua adaptação, bem como o *status* e o reconhecimento adquirido para recomeçar sua vida profissional em outra organização, pois como já foi dito tem confiança em sua capacidade adaptativa.

A Figura 10 a seguir mostra a rede semântica de vínculos relacionados com o ajustamento à posição social no México, assim como sua frequência e seu relacionamento.

Figura 10: Rede semântica sobre o Ajustamentos a posição social no México



Fonte: Elaborado pelo Autor (2018)

Como pode observar-se na Figura 10, por parte dos auditores das *Big Four* de México, diferente do grupo de Brasil, existem menções e certo temor de perder os investimentos feitos na organização, mostrando de maneira geral os Ajustamentos à Posição Social com cinco relatos, assim como comentaram que poderia existir uma dificuldade em aprender novas funções (3).

Os entrevistados mexicanos fizeram poucos comentários com respeito aos ajustamentos à posição social, no entanto, uma mesma auditora realizou os seguintes relatos que podem ser considerados como relutantes aos aspectos de perder o investido pessoalmente na organização:

*(MX3). Sí, yo creo que sí, por que mi relación realmente es de trabajo. Ósea al final del día **convivo con muy poca gente**, y con esa gente convivo porque trabajo con ellas, entonces la verdad es que rara vez salimos por otras situaciones. ¿Cuando salimos? Cuando hay despedidas de personas que se están yendo, o cuando hay reuniones del mismo despacho. Entonces realmente **no haces relaciones tan profundas** de manera personal, son más de tema laboral, que obviamente pues sales de aquí y las pierdes. (grifo nosso)*

No comentário anterior se faz ênfase na grande possibilidade de que ao sair da organização se perdem muitas das relações criadas na organização, porque segundo a perspectiva desta entrevistada, os vínculos entre parceiros são na maioria das vezes unicamente profissionais. Isto contrasta com a maioria das respostas em ambos os grupos, que demonstram um vínculo emocional mais forte e duradouro com os outros auditores.

*(MX3). Entonces a la hora de irme a otra organización donde haga funciones distintas a las de auditoria, seguramente lo que haría sería verlas con esa crítica, con esa idea de: **soy analista, no soy un hacedor**. Entonces seguramente en otras organizaciones, en áreas que no tienen que ver con auditoria pues todos somos hacedores, y eso yo creo que es un rol que cambia de manera sustancial. (grifo nosso)*

De um jeito similar o último relato faz menção de como na perspectiva da entrevistada, a vida de auditor pode transformar a perspectiva do trabalhador e sua maneira de trabalhar, já que o trabalho de auditoria está focado em revisar e não em realizar, pode ser que ao mudar para um trabalho onde realizassem atividades não vinculadas a emissão de juízos não seria muito fácil para quem lida com o ramo de auditoria.

Na Tabela 04, pode-se observar mais claramente as diferenças e coincidências dos códigos vinculados ao Ajustamento à Posição Social, denotando que enquanto no Brasil não aparecem menções ao entrincheiramento em sua dimensão de Ajustamento à Posição Social, no México existem relatos que sim o mostram por parte de alguns entrevistados mexicanos.

Tabela 04: Códigos vinculados a Ajustamento à posição social

Código	Número de relatos		Total
	Brasil	México	
Ajustamento à posição social	0	5	5
Dificuldade a novas funções	0	3	3
TOTAL	0	8	8

Fonte: Elaborado pelo Autor (2018)

É importante fazer menção que embora que no grupo de entrevistados aparecem relatos vinculadas ao ajustamento à posição social, é um fato que a maioria dos entrevistados em ambos grupos sentem muita segurança em sua capacidade adaptativa, além de que a auditoria deixa um conhecimento muito abrangente que facilita sua integração em na maioria das outras empresas do ramo sem muita dificuldade.

Opostos a estes resultados são apresentados por Lima (2013) que aponta que, para os enfermeiros, os investimentos realizados representam o maior nível de entrincheiramento. Embora as áreas desta pesquisa e da pesquisa de Lima (2013) são muito contrastantes, tanto em resultados como nos sujeitos de pesquisa, isto

poderia servir de precedente para fazer comparativos entre entrincheiramento em áreas administrativas e financeiras e a áreas como saúde.

No estudo feito por Castro e Santa Maria (2014) aplicado ao pessoal administrativo em duas Universidades Federais, os resultados encontrados indicaram que, na UFMA, há um entrincheiramento de ajustamento à posição social alto, enquanto que, na UFSM, esse vínculo é mediano. A diferença do presente estudo, onde em ambos grupos de entrevistados se mostram como pessoas não entrincheiradas neste aspecto.

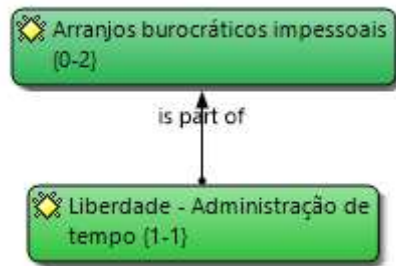
Para Carson, et al. (1995), o entrincheiramento tem a ver com os altos custos emocionais que poderiam ser pagos por mudar de empresa. Fundamentado nisto assim como na similar definição de ajustamentos à posição social de Bastos e Rodrigues (2012), pode-se concluir que os entrevistados não apresentam um temor a perder o investido na organização, e em geral sentem segurança em poder ingressar em outra empresa sem que estes custos de mudança sejam altos demais.

4.2.2.2 Análises de categoria: Arranjos burocráticos impessoais

Estas análises estão focadas a atender o terceiro objetivo específico que é averiguar a dimensão de arranjos burocráticos impessoais e suas implicações na carreira dos profissionais de auditoria do Brasil e México dos *Big Four*.

Na Figura 11 pode-se observar que para os auditores do grupo do Brasil os aspectos como a renda e as prestações que formam parte dos arranjos burocráticos impessoais (0), não parecem ser um aspecto que os mantenham ligados a empresa, já que não são tão competitivos como puderam ser em uma empresa desde nível e exigência. Por outro lado, um aspecto que foi citado é a liberdade e a administração de tempo (1) que deixa trabalhar numa empresa sem um horário específico e o qual é ligado às diferentes exigências dependendo do cliente e o calendário, podendo assim estar focados nos resultados e não em um horário como seria em algumas empresas.

Figura 11: Rede semântica sobre os Arranjos burocráticos impessoais no Brasil



Fonte: Elaboro pelo Autor (2018)

Os arranjos burocráticos impessoais tiveram pouca relevância para os entrevistados, embora comentem que as firmas contam com boas prestações, como convênios com academias, escolas, entre outras. Os entrevistados comentam que a renda percebida é realmente pouco competitiva, e que o verdadeiro valor dentro dos grandes escritórios de auditoria radica no aprendizado e não nos rendimentos econômicos. Comentários como os seguintes, se fizeram presentes em praticamente todas as entrevistas ao questionar se os indivíduos se veem afetados economicamente ao mudar de empresa:

(BR2). Sim, porque eu acho o **salário que nós recebemos em geral é um pouco abaixo do mercado**, então às vezes você recebe ofertas de vagas em outras firmas, tanto em firmas de auditoria como em empresas de outro ramo e você fica tentado porque o salário é cerca de mil ou mil e quinhentos reais a mais para o mesmo nível de cargo, então realmente a questão financeira pesa bastante. (grifo nosso)

(BR3). Sim, são um **dos pontos mais críticos das big four são os salários**, pelo menos pra quem é do staff que é assistente, sênior, eu acho que é muito trabalho pra pouco reconhecimento financeiro, acho que **em outro emprego nós seríamos melhor remunerado**. (grifo nosso)

(BR5). Infelizmente **o saldo não é competitivo**, porque como big four uma empresa tem muito nome, tem muita gente querendo trabalhar e eles aproveitam disso, já que tem dez pessoas querendo essa vaga, porque eu vou botar salário alto, se você não quiser, tem dez querendo. Acho que eles investem mais no conhecimento do que financeiramente, mas questão de conhecimento, suporte tecnológico, a gente tem muito, mas **o retorno financeiro não é tão bom**. (grifo nosso)

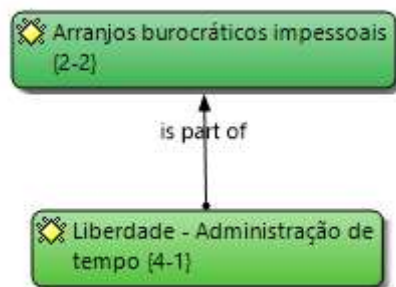
Essas respostas detonam aos arranjos burocráticos para os entrevistados do Brasil, não é um fator relevante quando se considera ficar ou sair da organização.

Unicamente outra vantagem que teve menção, mesmo sendo isolada foi a liberdade e a administração de tempo que é permitida aos integrantes da organização como se pode observar a seguir:

(BR1). Eu tenho **muita liberdade na empresa** que trabalho porque tudo é muito conversado, por exemplo, caso eu não possa trabalhar durante o dia, mas posso realizar minhas atividades à noite, isso é bem conversado. (grifo nosso)

Na mesma dimensão dos Arranjos burocráticos impessoais (2), com mais frequência no México podem-se notar certas diferenças, ilustradas na Figura 12, principalmente no mesmo código de origem, onde os auditores de México citaram que existia um vínculo derivado da renda, embora esse não foi um comentário muito reiterado, diferente do que acontece com a frequência dos comentários relacionados com a importância da Liberdade e a Administração de tempo (4), e a facilidade de fazer atividades pessoais praticamente em qualquer momento, contanto que as pessoas terminem o trabalho programado.

Figura 12: Rede semântica sobre os Arranjos burocráticos impessoais no México



Fonte: Elaborado pelo Autor (2018)

Como no Brasil, os entrevistados no México comentaram que a renda não é muito competitiva dentro das *Big Four*, ou que a renda oferecida é fácil de empatar por outras organizações, e mesmo tendo prestações consideradas boas no mercado, isto não é um fator que cheque a ser importante ao considerar se deveria ficar na organização. Estes resultados apresentam similitude com as apresentadas pelos entrevistados no estudo feito por Silva (2015) onde os entrevistados comentaram que, mesmo a empresa oferecendo muitos benefícios adicionais, estes não se tornavam fatores importantes ao momento de considerar sair da organização. Os auditores apresentam uma atitude similar como poder se observar nestes exemplos:

(MX4). *En lo personal no me afectaría, porque se supone que, si sales o cambias, es para estar mejor, para mejorar tu situación financiera. Yo en lo personal he escuchado en cuanto a rangos de **sueldos sobre todo y he***

***visto rangos más altos**, entonces yo creo que aparte volvemos a lo mismo, por que como te da un plus haber trabajado en una firma así, pues como que eso te ayuda a que llegues a aspirar a algo más saliendo del despacho. (grifo nosso)*

*(MX2). Yo creo que no me afectaría económicamente. O al menos los **sueños que yo he visto son más o menos a la par** que de donde estoy. En una empresa a donde estoy, están muy similares y **en algunos casos hasta más altos**, entonces financieramente yo creo que no tendría mayor impacto. (grifo nosso)*

Os entrevistados mexicanos fazem comentários similares aos entrevistados brasileiros, onde mudar de organização não afetaria economicamente os entrevistados, embora não mostram vontade de mudar de organização.

E de igual modo que os entrevistados brasileiros, os mexicanos observam como uma vantagem a possibilidade de administrar o próprio tempo, e de trabalhar em base a objetivos e não necessariamente apegar-se ao 100% a um horário, como pode ser observado nos seguintes exemplos:

*(MX2). El único plus que yo si le veo al despacho es la **flexibilidad de tiempo**, definitivamente. No estas atado a cumplir siempre un horario, siempre en el mismo lugar. Entonces por ejemplo si te tuvieras que ausentar por X o Y razón, no pasa nada, a diferencia de en una empresa. (grifo nosso)*

*(MX6). Otra de las cosas que tenemos aquí, es que **somos hasta cierto punto dueños de nuestro tiempo**, por ejemplo, si ahorita tengo que ir al banco, pues voy al banco y ni siquiera tengo que avisar. Por ejemplo, si voy a un parque industrial pues llego al banco de pasada, media hora, una hora, y pues no pasa nada. Que probablemente después tenga que hacer otra actividad para reponer ese tiempo, si, si lo tengo que hacer, pero si hay mucha flexibilidad en ese sentido. (grifo nosso)*

Em ambos comentários se poder observar a importância da independência para os entrevistados mexicanos, mesmo sendo pouco comentada é a mais citada durante as entrevistas com os brasileiros.

Estas comparações da Dimensão de Arranjos burocráticos impessoais podem ficar mais claras na Tabela 05 onde se observa que existem alguns fatores desta dimensão que podem influenciar nos auditores Mexicanos, a diferença dos entrevistados no Brasil é que parecem não ser influenciados por este fator. Enquanto no sentido contrário aos Arranjos burocráticos impessoais, ambos países parecem concordar que de mudar de organização perceberiam uma maior renda.

Tabela 05: Códigos vinculados a Arranjos burocráticos impessoais

Código	Número de relatos	Total
--------	-------------------	-------

	Brasil	México	
Liberdade – Administração do tempo	1	4	5
Arranjos burocráticos impessoais	0	2	2
Liberdade – Administração do tempo	1	4	5
TOTAL	1	6	7

Fonte: Elaborado pelo Autor (2018)

Pode-se observar que o aspecto dos arranjos burocráticos impessoais, é um fator mais importante para os mexicanos, no entanto comparando o comentado por ambos grupos, para indicar que realmente para ninguém dos grupos os aspetos monetários e outros benefícios não apresentam uma limitação para mudar de organização. Mas assim mesmo não apresentam interesses em mudar de trabalho num futuro imediato. Isto poderia estar vinculado aos aspectos que surgiram na dimensão de comprometimento como são o treinamento, o plano profissional e as ferramentas que oferecem as *Big Four*.

No estudo feito por Castro e Santa Maria (2014) em administrativos de duas Universidades concluem que há um receio principalmente entre os profissionais casados ou com filhos e que têm mais responsabilidades com a família, tanto da UFMA quanto da UFSM, em perderem a estabilidade obtida, os ganhos financeiros e os benefícios adquiridos, como planos de saúde, odontológicos, aposentadoria, entre outros.

Um estudo realizado por Aguiar (2014) com trabalhadores brasileiros de diferentes áreas concluiu que os indivíduos com maior responsabilidade familiar são mais propensos a sentir que permanecem na organização apenas devido à percepção de possíveis perdas de investimentos, de custos associados à sua saída e/ou de limitação de alternativas no mercado, e não por um sentimento de identificação e envolvimento com a organização.

Estes resultados contêm certa similaridade com os casos isolados de entrenchamento por arranjos burocráticos impessoais da presente pesquisa. Estes casos se apresentaram unicamente em duas entrevistadas de México que comentaram que o trabalho para elas não é um “hobby”, já que são mães de família e tem filhos que dependem de sua estabilidade financeira, e de seus benefícios sociais, principalmente os programas de saúde.

Por outro lado, numa pesquisa feita por Meireles (2015), em um aspecto mais similar aos resultados gerais obtidos nesta pesquisa, o último fator em termos de

relevância para os empregados foi a possível perda dos arranjos burocráticos pessoais em administradores da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

4.2.2.3 Análises de categoria: Limitação de alternativas

Nesta última categoria se trata de cumprir o quarto objetivo específico que busca explorar a dimensão de limitação de alternativas na carreira nos profissionais de auditoria do Brasil e México dos *Big Four*. Este objetivo está focado na percepção de que podem existir poucas opções de emprego no caso do auditor decidir deixar a organização.

Na Figura 13, observa-se que existe certa percepção dessa limitação de alternativas (5) por parte dos entrevistados de Brasil, esta percepção não implica necessariamente o pensamento de que não exista trabalho, também inclui segundo o dito pelos entrevistados, o temor de encontrar um emprego rotineiro (2), que não satisfaça a necessidade profissional de se encontrar com novos desafios e aprendizagem, assim como a possibilidade que pese a existir emprego, não exista emprego no nível desejado (1) pelo auditor e que adiante deixar a organização.

Figura 13: Rede semântica sobre as Limitação de alternativas no Brasil



Fonte: Elaborado pelo Autor (2018)

Como já foi mencionado existe pouco temor a que não existam opções de emprego fora da organização, os entrevistados mostram muita confiança no mercado, na existência de opções fora da empresa e principalmente em suas capacidades para conseguir (em caso preciso) outro trabalho. Alguns exemplos disto podem ser:

(BR1). Não, porque como a gente aprende ser **muito dinâmico**, primeiro que as outras empresas valorizam muito quem trabalha em big four. Segundo que como a gente aprende a ser muito dinâmico então a gente **aprende de tudo um pouco** o que possibilita a ir para várias áreas de várias empresas. Eu acredito que não por causa disso. (grifo nosso)

(BR3). Eu acho que não, não conheço quem tenha saído de uma big four que esteja desempregado hoje.

(BR4). Não, acho que se eu deixasse a organização teria **boas oportunidades**, pelo fato de estar em uma empresa que é uma multinacional, que tem muita exposição, que dá muito treinamento e a qualificação técnica realmente fica acima da média do mercado, por esses fatores eu acredito que teria **boas oportunidades no mercado**. (grifo nosso)

Durantes as entrevistas, chegou-se a certa saturação neste aspecto, já que respostas similares foram expostas por todos os entrevistados quando foram questionados sobre sua percepção das limitações em opções laborais. Muitos comentam que os auditores que saem de uma *Big Four*, saem como profissionais muito capazes, e com muitas ofertas laborais.

Estes resultados são parecidos aos resultados obtidos em o estudo sobre entrincheiramento elaborado por Silva (2015) onde também se notou que quase todos os respondentes não apresentaram temor sobre o mercado de trabalho, por se acharem capacitados, com experiências profissionais e habilidades que os fariam acreditar ter certa facilidade em adentrar em novos ramos de atividade.

O problema não parece ser a quantidade das ofertas laborais, pois os entrevistados comentam, que não só a oferta existe, mas é muito ampla, unicamente um problema que mesmo sendo leve foi mencionado, e que alguns entrevistados comentam que a oferta nem sempre é no nível desejado, ou é em postos rotineiros, que não satisfazem a necessidade de desafios profissionais que alguns indivíduos têm. Como pode-se observar abaixo:

(BR1). A novas funções sim, **não sei se me adaptaria à rotina** de uma nova empresa porque a nossa rotina é bem diferente, toda semana estou em um local diferente, com pessoas diferentes. Então eu acho que a dificuldade não é se adaptar a novas atividades, mas **a rotina de uma empresa diferente**, de um ramo diferente. (grifo nosso)

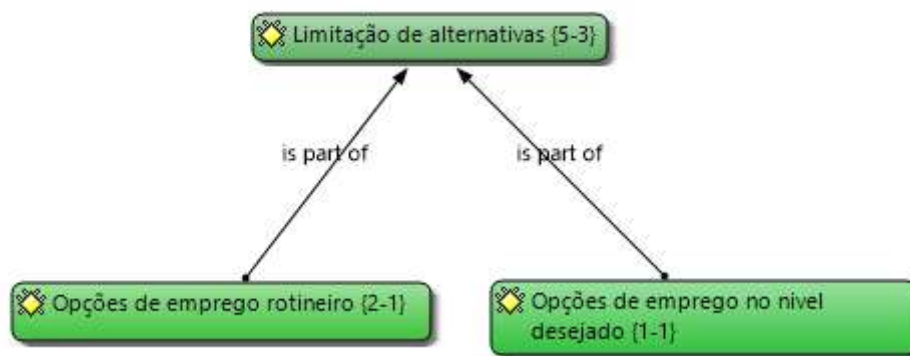
(BR2). Sim, eu acho porque na área de auditoria a gente percebe que tem poucas firmas realmente grandes, das quatro maiores a gente só tem duas, aqui em Fortaleza. E essas duas ficam frequentemente trocando profissionais, profissional que sai de uma firma e vai para outra e vice-versa, mas são **poucas vagas, principalmente nos níveis de sênior para baixo**, de assistente, sempre tem pouca área. (grifo nosso)

Nestes relatos corrobora-se para alguns dos entrevistados os limitantes são tão desafiadores que podem ser essas alternativas no mercado, e como o perfil dos

muitos auditores membros das *Big Four* tendem a valorizar mais o conhecimento por sobre o que pode ser unicamente benefícios econômicos.

Na mesma Dimensão, relacionada a Limitação de alternativas, percebida com mais frequência nos entrevistados mexicanos, conforme a Figura 14, se apresentam muitas semelhanças com as categorias no Brasil, segue existindo essa mínima percepção de que as alternativas podem ser limitadas (2), assim como se apresentam comentários sobre o risco de não encontrar um emprego, se não encontrar uma oferta em empregos rotineiros (2) que não preenchem o perfil do profissional de quem é auditor. Assim como a possibilidade de só encontrar vagas de emprego em um nível não desejado (1), embora essas percepções limitadoras foram pouco comentadas.

Figura 14: Rede semântica sobre a Limitação de alternativas no México



Fonte: Elaborado pelo Autor (2018)

Do mesmo jeito que os resultados nas entrevistas de Brasil, os entrevistados mexicanos apresentam muita confiança na facilidade de encontrar outro emprego que satisfaça suas aspirações, isto ancorado no amplo conhecimento e domínio de várias áreas, fruto de sua experiência de trabalho na *Big Four*. Nesse sentido, alguns entrevistados revelaram que recebem ofertas de clientes do escritório, mas eles declinam essas ofertas. Alguns exemplos são as seguintes relatos:

*(MX7). Si, si las hay, de hecho, ganando incluso si tú lo ves desde el punto de vista salarial **puedo duplicar mi sueldo** si estuviera en otro lado. Fácilmente. (grifo nosso)*

*(MX8). Me **han ofrecido trabajo recientemente**, hace como un mes, de uno de mis clientes me ofrecían una como gerencia de contabilidad por un sueldo mejor al que percibo actualmente. Pero te digo, gracias a Dios tengo mentores que me han ayudado, que me han expresado un plan de carrera, y*

*aunque en este momento por ejemplo esa oferta de trabajo **sea mejor que el sueldo actual que percibo**, o sea en una posición un poco mejor que en la que actualmente estoy, creo que, si me espero un poco más en la firma, las cosas van a ser mucho mejores que esta oportunidad que ahorita se está presentando. (grifo nosso)*

Nestes exemplos se mostram indivíduos que rejeitam outras ofertas laborais reais para ficar na organização. Em ambos casos se tratam de pessoas com certa experiência na empresa (9 e 11 anos respectivamente), e é importante fazer menção que são um aspirante a gerente e um gerente. Porque também se poderia pensar que são indivíduos que procuram escalar o organograma da empresa até obter uma sociedade, e esta situação seria coerente com o comentado pelo Sócio que foi entrevistado, onde ele divide aos empregados entre os que querem aproveitar as ferramentas e capacitações das *Big Four* para emigrar de empresa, ou aqueles que buscam ficar na organização até o final do plano de carreira da mesma.

Enquanto, que por outro lado e de um jeito similar ao dos entrevistados no Brasil, no caso do México existe também uma percepção latente de ainda existem muitas ofertas laborais, mais nelas não pode aproveitar todo o aprendizado dentro de uma *Big Four*, como pode-se ler no próximo relato:

*(MX3). Si yo creo que muchas, pero la verdad si siento que **no cualquier trabajo me llena**, o me llegaría. Te vuelves un poco ególatra al decir que **no en cualquier organización** podrían aprovechar todo lo que tú sabes. Esa es la verdad, y es lo que veo con todos, eso de que de aquí te vas cuando ya tienes 4 o 5 años de experiencia, pues ya **no buscas cualquier puesto**, buscas un puesto alto dentro de una organización importante. (grifo nosso)*

Neste caso a entrevistada comenta que depois de fazer parte de uma *Big Four* os mesmos auditores que tornam-se egocêntricos, com respeito ao que sabem e ao que procuram numa oferta de trabalho, isto pode ter relação tanto com a importância do renome das *Big Four*, como pela mesma segurança que mostram a maioria dos entrevistados de ambos grupos durante a pesquisa.

Estas respostas que denotam certa percepção de limitação de alternativas podem ser comparadas com os resultados obtidos por Souza (2015) onde esta dimensão apareceu em relação à ocupação de cargo comissionado ou de chefia, indicando que aqueles que possuem esse tipo de cargo tendem a se sentirem mais aprisionados nas organizações do que os que não possuem.

Na Tabela 06 pode-se ver mais claramente estas comparações, e como pode existir alguns comentários que apoiam a percepção no que a limitação de alternativas

se refere, os comentários que apoiam que os Auditores não acham que as opções sejam limitadas, são muito mais numerosos em ambos grupos.

Tabela 06: Códigos vinculados a Limitação de alternativas

Código	Número de relatos		Total
	Brasil	México	
Limitação de alternativas	2	5	7
Opções de emprego rotineiro	2	2	4
Opções de emprego no nível desejado	3	1	4
TOTAL	7	8	15

Fonte: Elaborado pelo Autor (2018)

Nesta última dimensão que forma parte do entrincheiramento se mostrou uma igualdade em ambos grupos de entrevistados, para ambos existem muitas opções no caso de querer mudar de organização, e as limitações parecem ser poucas, foi pouco comentada, como podem ser opções de emprego rotineiros ou em um nível não desejado. Mais aspectos como os financeiros parece ser que as ofertas são melhores fora da organização, a menos que o indivíduo procure chegar a cima do organograma. Mesmo assim essas limitações são pouco percebidas pelos entrevistados.

Estudo realizado por Lima (2013) aplicado em enfermeiros mostrou-se que no que tange ao entrincheiramento com a carreira e com a área de atuação, destaca-se a dimensão “limitações de alternativas” por apresentar de forma geral, para os dois focos, o nível mais alto entre os participantes do estudo. De mesmo jeito numa pesquisa realizada por Meireles (2015) ao pessoal administrativo de uma universidade, o fator limitação de alternativas aparece como fator mais relevante para a ocorrência do entrincheiramento. Nestes estudos os resultados indicam a falta de oportunidades, ou a não percepção delas. Isto implica uma grande diferença entre esses grupos e os grupos apresentados nesta pesquisa onde ambos os grupos de auditores mostram muita segurança na possibilidade de ingressar em outra empresa em caso de sair de sua organização.

Outros estudos como os realizados por Tonin (2014), Rowe (2008), Pinho (2009) e Lima (2013), evidenciam níveis mais expressivos para o comprometimento do que de entrincheiramento. Os quais também mostram um vínculo mais intenso de dedicação e compromisso com a carreira.

4.3 Comparativo dos perfis

No aspecto do gênero, durante as entrevistas se mostrou que tanto os homens como as mulheres de ambos grupos se encontram majoritariamente comprometidos de um jeito afetivo. Somente dois auditores do México mostraram certas tendências de entrincheiramento, principalmente pelo aspecto de arranjos burocráticos impessoais. Este resultado tem certa similitude com o estudo feito por De Lima (2015), onde as entrevistadas mostraram mais tendências ao entrincheiramento que os homens. É importante mencionar que, mesmo assim, a grande maioria das mulheres entrevistadas na presente pesquisa estão comprometidos com a organização.

No caso do nível acadêmico dos entrevistados, eles mostraram-se igualmente comprometidos independentemente de seu nível de escolaridade, de fato, alguns entrevistados de ambos grupos mostram gratidão à empresa pelos apoios acadêmicos. Estes resultados seguem a tendência de pesquisas como as de Segala (2013), onde se mostra que quanto mais escolaridade o indivíduo tem, menos provável é que fique entrincheirado, pois o indivíduo terá mais opções de trabalho, e suas habilidades não são apenas dependentes do que foi aprendido na organização.

Com respeito ao cargo exercido, parece não ter um impacto muito relevante no aspecto de comprometimento afetivo, pois majoritariamente os entrevistados mostram-se como vinculados positivamente com a organização. Enquanto que apesar de não mostrar presença de um entrincheiramento na maioria dos entrevistados, parece que quanto maior o cargo, menos vontade de deixar a organização é mostrada. Somente entre mexicanos se apresentaram um par de casos, de auditoras sênior, que comentaram que entre maior e o cargo na organização, mais difícil é encontrar vagas que satisfaçam os critérios que elas buscam num posto de trabalho, mostrando certa tendência na limitação de alternativas. Assim como no caso também de dois sêniores mexicanas que ao ser chefes de família, não correm o risco de mudar de emprego por outro que pode não ter o mesmo retorno nos arranjos burocráticos impessoais.

A presença deste comprometimento em ambos grupos, independentemente do cargo que se exerce pode-se ver fortemente vinculado ao plano de carreira com o que as *Big Four* contam em seu programa. Onde os entrevistados comentaram que tem um plano de crescimento bem definido dentro da organização.

Esses resultados se compararam com a investigação feita por Segala (2013) na medida em que foram observados resultados similares, já que nessas pesquisas os seus sujeitos mostram-se comprometidos independentemente dos cargos que eles exercem.

Os entrevistados mostraram-se igualmente comprometidos independentemente da idade e da nacionalidade. Os únicos casos no México que mostraram comentários perto do entrincheiramento ligada aos custos vinculados com a saída, foram de duas entrevistadas com idade perto dos 30, sendo igualmente a idade média dos entrevistados.

De Lima (2015) em sua pesquisa mostra que na faixa etária entre os 24 e os 29 anos os sujeitos se mostraram igualmente entrincheirados, e dos 30 aos 35 anos ressaltam os custos emocionais associados à saída assim como as limitações de alternativas. Com estes resultados poderia se dizer que é difícil vincular a idade com o entrincheiramento.

Vale a pena mencionar, que o Sócio entrevistado no México comentou que agora ele percebe um menor compromisso das pessoas mais jovens, e que a mentalidade dos jovens está mudando, e pensam cada vez mais na satisfação imediata, assim como (segundo o entrevistado) os jovens cada vez apresentam menos resistência ao momento de considerar deixar a organização. O relato é o seguinte:

*(MX10). Yo creo que aquí si hay un **tema generacional muy importante**. Antes creo que el esquema del trabajo, y el trabajo como tal de las Big Four iba más de la mano con **las metas y expectativas de la generación de antes**. Te digo, desde los babybummers, era: yo voy a entrar a una institución sólida, firma, de respeto, me voy a partir el lomo, y sé que a la vuelta de unos años voy a tener un estatus, voy a tener un buen ingreso económico, voy a poder proveer para mi familia, como te decía, la casita, el coche y el perro. Eso ha cambiado, el mundo cambia rapidísimo. Todo el tema tecnológico también es algo con lo que nos estamos enfrentando, y ahora la mentalidad no es la misma. De hecho, tú lo puedes ver en las personas, la edad en que la gente se casa ha ido incrementando, e incluso ya, pues mucha gente no tiene en sus prioridades el casarse, y por lo tanto las prioridades también cambian. Si no hay una familia, si no hay unos hijos a los que a lo mejor tengas que mantener, pues tus prioridades a lo mejor pueden ser, pues conocer el mundo, o interesarte en una cultura y conocer todo lo que tiene que ofrecer y etcétera, etcétera. **Las necesidades y las prioridades han cambiado.** (grifo nosso)*

Neste relato, o Sócio de uma *Big Four* no México comenta que em outros tempos os profissionais estavam mais dispostos a trabalhar duro, a se casar e fazer

um patrimônio. E que atualmente as novas gerações de trabalhadores cada vez se casam e tem filhos mais velhos, no caso de que eles se casem. Ademais comenta que, sem a necessidade de sustentar uma família ou outros compromissos é mais fácil para os indivíduos desvincular-se de uma organização.

Isto poderia ajudar a entender o porquê algumas das pessoas que mostrarem certo entrenchamento nas entrevistas, são responsáveis de seu família. Possivelmente essa permanência este mais vinculada com a seguridade de sua trincheira (SILVA, et al. 2015).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve por objetivo geral analisar os fatores determinantes do tipo de vínculo de permanência (comprometimento-entrenchamento) de profissionais de auditoria brasileiros e mexicanos em empresas *Big Four* e tratando de identificar se esses vínculos de permanência são de natureza afetiva ou estão mais relacionados aos custos de saída e a percepção de que existem poucas alternativas laborais no caso de deixar a organização.

Baseados nos resultados da pesquisa pode-se concluir que os fatores determinantes de tipos de vínculos de permanência apresentam muitas similitudes no Brasil e no México, mostrando-se como os fatores mais importantes para ambos os grupos, as ferramentas, o plano de carreira e treinamentos oferecidos pela organização, sendo muito similares ambos os grupos em estes aspectos. Assim como também apresentam semelhança na tendência mostrada para o comprometimento afetivo, e pouca vinculação com o entrenchamento.

Sobre o primeiro objetivo específico da pesquisa, foram obtidas nas entrevistas respostas em geral homogêneas sobre como os auditores das *Big Four* percebem que o escritório faz o melhor para eles trabalhar da melhor maneira na organização. Na primeira parte da entrevista (a parte focada no comprometimento) se obtiveram principalmente respostas focalizadas sobre o conhecimento, capacitação, apoio e oportunidades que o escritório disponibiliza para seus membros. Assim, como auto percebem-se como comprometidos com a empresa, e percebem os problemas da empresa como seus, fazendo um maior esforço quando este é requerido e sacrificando o tempo pessoal quando a organização precisa disto. Todas estas respostas mostram concordância com o modelo de Meyer e Allen (1991), e como os indivíduos gostam de estar dentro da organização, sentem-se identificados com seus objetivos e estão dispostos a fazer um esforço extra para a empresa.

Neste mesmo aspecto e repetidamente comentado que a organização conta com um estilo de trabalho muito demandante, e requer muito investimento e sacrifícios pessoais, e por isso só um trabalhador comprometido poderia levar adiante este tipo de trabalho. Nessa mesma linha de pensamento a maioria dos entrevistados mostram-se orgulhos de trabalhar uma organização deste nível, ou um tipo de clientes de alto nível, e de renome neste ramo de serviços.

Em geral se observa uma vinculação afetiva que concorda com a empatia pessoal que se tem com a organização, assim como o gosto pela estrutura organizacional, uma vez que era constantemente comentado pelos entrevistados que o plano de carreira é uma das coisas mais atrativas nas *Big Four*, isso porque o indivíduo sabe com antecipação como vai crescer dentro da organização e que seus esforços são considerados pela organização (MEYER; ALLEN, 1991).

Do total dos 20 entrevistados Brasileiros e Mexicanos, somente duas pessoas do México se mostraram como não identificadas com a organização, e mencionam abertamente continuar com a relação laboral meramente com fins econômicos ou com a expectativa de que o trabalho mude no futuro.

Atendendo ao segundo objetivo específico também foram encontradas na maioria respostas similares em ambos grupos, mostrando certa confiança em poder ajustar-se a novas funções em novas empresas, se este fora o caso de seu futuro laboral. Isto devido a que parece existir um pensamento generalizado por parte dos sujeitos de que o trabalho realizado na área de auditoria e particularmente dentro de uma *Big Four*, pode ser de utilidades em outras áreas, e no caso hipotético de sair da organização o esforço feito para aprender suas atividades e para se adaptar a seu grupo de trabalho não seria desperdiçado. Neste mesmo sentido, os participantes da pesquisa mostram-se confiantes sobre seu domínio em diversas áreas contábeis, fiscais e administrativas, derivadas das exigências laborais das *Big Four*, assim como a capacidade adaptativa derivada da mesma cultura de trabalho e aprendizagem.

Baseado nas respostas dadas conclui-se que normalmente os membros das *Big Four* não estão vinculados à organização para manter o relacionamento com companheiros, ou por sentir que o esforço investido durante o processo seletivo, e diferentes capacitações sejam desperdiçados ao se abandonar a empresa (BASTOS E RODRIGUEZ, 2012). Desde mesmo jeito os entrevistados comentam não ter o temor de passar pelo mesmo processo em alguma outra empresa, pois se sentem possuidores de uma grande capacidade de se adaptar.

Poucos entrevistados do México comentaram que sair da organização possivelmente significaria sacrificar os relacionamentos feitos com os companheiros, assim como a dificuldade de mudar a perspectiva de um auditor no caso de que este mude de funções e organização, mesmo sendo uma minoria dos entrevistados que

demonstram isto. Enquanto no grupo do Brasil, ninguém fez comentários sobre a existência destas dificuldades.

Pôde-se constatar que não foram observadas características que identificassem os entrevistados como entrincheirados quanto aos ajustamentos à posição social. Pelas respostas, a grande maioria mostrou que, por mais que tenham passado por diversos anos de treinamento e cursos, e também os relacionamentos criados no ambiente de trabalho, nada disso impossibilitaria mudar de organização, caso surgisse uma oportunidade.

No atendimento do terceiro objetivo específico, os entrevistados comentaram que os arranjos burocráticos não representam um motivo real para permanecer na organização e não emigrar à outra. Fica claro que as prestações sociais se percebem como competitivas, já que existem convênios com outras empresas, escolas e instituições, a renda obtida pela maioria dos entrevistados é descrita como muita baixa em comparação à que pode ser obtida em outros tipos de organizações. Como já foi mencionado, muitos associam à noção de que grandes escritórios remuneram com conhecimentos e não tanto com dinheiro.

O mesmo é refletido nas respostas dos entrevistados de ambos grupos já que a maioria comenta que se seu interesse fosse unicamente o econômico, eles já haveriam mudado de empresa, e em alguns casos duplicado e até triplicado seu nível de renda baseado em sua percepção e investigação em outras empresas.

Por outro lado, algo que também foi comentado em ambos os grupos foi que uma vantagem é a liberdade e a administração de tempo que se conta nestas firmas, já que estão focadas em chegar à metas e objetivos definidos. Enquanto estes sejam atingidos os membros da organização tem certa flexibilidade para organizar seus horários, diferente de outros postos mais burocráticos ou inflexíveis. Entretanto percebe-se que para alguns uma vantagem, não tem demasiadas menções dentro das entrevistas. Tanto os benefícios econômicos como essa liberdade já mencionada, têm maior presença nos auditores do México, já que os entrevistados do Brasil não mostraram tendências de estar entrincheirados no que esta dimensão respeita.

E finalmente atendendo ao quarto objetivo específico, que busca explorar a limitação de alternativas (ou a percepção das mesmas), mostrou-se que nenhum dos entrevistados, em nenhum dos dois grupos, considera que não exista oferta laboral, entretanto, existe uma leve percepção de que o problema encontre uma alternativa

em trabalhos não tão desafiadores assim como os postos de auditoria numa *Big Four*, pois depois de um tempo, parece que os trabalhadores, ironicamente, acostumam-se a não ter rotina, ou fazer sempre a mesma atividade, isto quer dizer, que ao trabalhar numa multinacional e, em uma área tão abrangente como é a auditoria, eles se encontram com uma aprendizagem que não termina, e apresentam certa aversão aos trabalhos mais rotineiros.

E por outro lado também existe uma vaga percepção de que as opções encontradas não sejam do nível adequado para o que os mesmos auditores consideram adequado ou justo para um indivíduo com seus ambições, perfil e status laboral.

Enquanto à percepção contrária a esta limitação de alternativas ficou claro que a grande maioria dos entrevistados em ambos grupos não sentem que eles estão limitados a oferta do mercado laboral, e fizeram majoritariamente comentários referenciando que existem muitos trabalhos lá fora, e que na situação hipotética de deixar a organização, teriam várias opções para se integrar.

Considera-se também importante mencionar que alguns entrevistados, principalmente aqueles que tem um alto nível na hierarquia organizacional (Gerentes e Sócios), comentam que demoram a perceber um grau de comprometimento. Atualmente, existe um problema de rotatividade tanto nas *Big Four*, como em algumas outras organizações. E que isto, segundo sua própria percepção, poderia dever-se ao demandante do cargo de auditoria dentro de uma *Big Four* por um lado, e ao fato de que muitos indivíduos percebem as *Big Four* como grandes escolas de profissionais, que depois de crescer e aprender empreendem um caminho distinto em outras empresas.

Ao final da realização do presente trabalho, conclui-se que tanto os auditores do Brasil como os do México se mostram principalmente vinculados de maneira positiva com as *Big Four* onde trabalham, devido principalmente ao crescimento profissional que se pode obter dentro das mesmas.

E sobre o entrincheiramento, pode-se concluir que em nenhum dos dois grupos se mostra um nível alto de entrincheiramento, muito pelo contrário, em ambos grupos os custos vinculados à saída sem os ajustamentos à posição social assim como os arranjos burocráticos impessoais não representam um vínculo que força ao indivíduo a ficar na organização. De mesmo modo, a limitação de alternativas não parece ter

peso em quase nenhum entrevistado, pelo que de uma maneira geral pode-se intuir que o entrenchamento não representa um problema nas *Big Four* do Brasil e do México atualmente.

Uma limitação enfrentada no decorrer desse trabalho é ausência de garantias de que os respondentes foram totalmente sinceros em suas respostas, assim como as respostas e interpretações das entrevistas podem apresentar subjetividades.

A natureza mesma da pesquisa traz como limitação a impossibilidade de gerar os padrões encontrados para toda a população partindo só de um grupo de indivíduos.

Outra limitação desta pesquisa, o foco em apenas duas cidades, sendo uma Fortaleza, Ceará e outra Aguascalientes, Aguascalientes. Fazendo unicamente um comparativo de dois países, mesmo chegando a certa saturação nas respostas dos entrevistados. Nesse sentido, recomenda-se também ampliar a pesquisa a outras cidades, ou até mesmo outros países.

Dentro da presente pesquisa, também surgiram comentários dos entrevistados, que poderiam apontar certos problemas de rotatividade, assim como os efeitos nocivos que o excesso de trabalho pode ter nos profissionais dentro das *Big Four*, podendo ser esse um tema para se aprofundar em pesquisas futuras.

Outro tema que poderia ser estudado é como as novas gerações percebem o trabalho nestas grandes empresas de auditoria, isso porque os gerentes e sócios entrevistados dentro do presente trabalho, comentam o que estas gerações estão mudando em suas expectativas, e as *Big Four* estão percebendo os grupos que estão menos dispostos ao sacrifício pessoal.

REFERÊNCIAS

- ADLER, P.A.; ADLER, P. B.; **How many qualitative interviews is enough.** 2012
- AGUIAR, C. V. N, et al. **Um estudo das relações entre conflito trabalho-família, comprometimento organizacional e entrenchamento organizacional.** Rev. Psicol., Organ. Trab., Florianópolis, v. 14, n. 3, p. 283-291, set. 2014
- AGUIAR, C. V. N.; **Interfaces entre o trabalho e a família e os vínculos organizacionais: explorando a tríade família-trabalho-organização.** Teses de Doutorado (PSI) UFBA. 2017
- ALBERTON, L. **Uma contribuição para a formação de auditores contábeis independentes na perspectiva comportamental.** 2002
- ALBERTON, L.; BEUREN, I. M. **A formação comportamental de auditores contábeis independentes: um estudo multicaso.** RECADM, v. 1, n. 2, p. 1-24, 2003.
- ALVARENGA, G. **Clima Organizacional e motivação de colaboradores: Estudo de caso em Empresa de Turismo – Brasília/DF.** Universidade de Brasília Centro de Excelência em Turismo – CET Pós-graduação Lato Sensu. Curso de Especialização em Gestão de Negócios em Turismo. 2007
- ARCINIEGA, L. **Compromiso organizacional México ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta?.** En: Dirección estratégica Julio-Agosto 21-2, 2002
- BALSAN, L. A. G. **Os vínculos que o indivíduo estabelece com a organização: uma análise da produção científica brasileira.** Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, p. 25-37, ago. 2016.
- BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. **As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG.** Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 4, n. 2, maio/ago. 2000.

BARBOSA, S.; FARIA, J. **Comprometimento**: uma avaliação crítica sobre a práxis organizacional. In: Encontro Da Associação Nacional De Pós-Graduação E Pesquisa Em Administração, 24., 2000, Florianópolis. Anais... Santa Catarina: Anpad, 2000.

BARCELLOS, M. D.; LANS, I. A.; THOMPSON, J. **"Beef lovers"**: um estudo cross-cultural sobre o comportamento de consumo de carne bovina. 2007.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BASTOS, A. V. B.; MAIA, L. G. M.; RODRIGUES, A. C. D. A.; MACAMBIRA, M. O.; BORGES-ANDRADE, J. E.; **Vínculos dos indivíduos com a organização**: análise da produção científica brasileira 2000-2010. Psicologia: Teoria e Pesquisa, 30(2), 153-162. 2014.

BASTOS, A. V. B., RODRIGUES, A. C. D. A. **Entrincheiramento organizacional**: Construção e validação da escala. Psicologia: Reflexão e Crítica, v. 25, n. 4. 2012.

BASTOS, A. V. B.; SIQUEIRA, M. M. M.; MEDEIROS, C. A. F.; MENEZES, I. G. **Comprometimento organizacional**. Medidas de comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed. p. 49-95, 2008.

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho**: contextos em mudança e os rumos da pesquisa neste domínio. Encontro Anual da ANPAD, v. 22, 1998.

BAUER, W. M. **Análise de conteúdo clássica: uma revisão**. Em M. W. Bauer & G. Gaskell (Orgs). Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som – um manual prático. p. 189-217, 2002.

BEATTIE, V.; GOODACRE, A.; FEARNLEY, S. **And then there were four: A study of UK audit market concentration** – causes, consequences and the scope for market adjustment. 2003.

BECKER, H. S. **Notes on the concept of commitment**, American Journal of Sociology, 66, p. 32–40, 1960.

BECKER, H. S. **Doing things together**: Northwestern University Press. 1986.

BEDEIAN, A. **Issues in the dimensional structure of career entrenchment.** Journal of Occupational and Organizational Psychology, United Kingdom, v.75, n.2, p.247-250, 2002.

BLAU, G. J. **On assessing the construct validity of two multidimensional constructs:** occupational commitment and occupational entrenchment. Human Resource Management Review, v. 11, p. 279-298, 2001.

BLAU, G. J.; HOLLADAY, E. B. **Testing the discriminant validity of a four-dimensional occupational commitment measure.** Journal of Occupational and Organizational Psychology, United Kingdom, v.79, n.4, p.691-704, 2006.

BORGES, E.; MEDEIROS, C. **Comprometimento e ética profissional:** um estudo de suas relações juntos aos contabilistas. Rev. contab. finanç., São Paulo , v. 18, n. 44, p. 60-71, 2007.

CAMARGO, R. V. W. **Parecer dos auditores independentes:** Uma análise da produção científica nacional desenvolvida entre os Anos de 1987 e 2010. Advances in Scientific and Applied Accounting, v. 4, n. 2, p. 162-183, 2011.

CAMARGO, R. C. C. P. et al. **A percepção dos auditados em relação às competências comportamentais dos auditores independentes: Um estudo empírico na região da grande Florianópolis/SC.** Revista de Contabilidade e Organizações, São Paulo, v. 7, n. 18, p. 37-47, 2013.

CARRERA MORALES, D. **Desarrollo comunitario en la ciudad de Ambato, Ecuador evaluando necesidades y potenciando el sentimiento de comunidad.** TESIS DOCTORAL. Universidad de Burgos, 2015

CARSON K. D., CARSON PP, BEDEIAN AG. **Development and construct validation of a career entrenchment measure.** p.68:301, 1995

CARSON K. D., CARSON PP, PHILLIPS JS, ROE CW. **A career entrenchment model: theoretical development and empirical outcomes.** p.273- 86, 1996.

CARSON, K. D.; BEDEIAN, A. G. **Career commitment**: Construction of a measure and examination of its psychometric properties. *Journal of Vocational Behavior*, 44(3), p. 237-262, 1994

CARVALHO, T. A. T. **A escolha e o comprometimento com a profissão/carreira**: um estudo entre psicólogos. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal da Bahia, 2007.

CASTRO, R.; SANTA MARIA, S. **Percepção dos servidores técnico-administrativos dos centros de ensino da UFSM e UFMA quanto ao modelo de gestão de pessoas agency-community e os vínculos de comprometimento e entrincheiramento organizacional**. Dissertação de Mestrado Programa de Pós-Graduação em Administração. UFSM. 2014

CAVALCANTE, J. **Qualidade de vida no trabalho e vínculos organizacionais**: Possíveis relações. Universidade Federal Da Bahia escola De Administração. Dissertação. 2016

CHEN, C. S. **The effect of mandatory disclosure requirements and disclosure types of auditor fees on earnings management**: Evidence from Taiwan. *Asia Pacific Management Review*, 21(4), p. 181–195, 2016.

CHIAVENATO, I. **Administración de recursos humanos**. 5a ed. Santa fe de Bogotá: McGraw-Hill. p, 127 – 142, 2001.

COBAITO, Francisco Carlos. Condicionantes socioeconômicas para o surgimento do administrador de empresas. **Revista de Administração de Roraima-RARR**, v. 2, n. 2, p. 4-16, 2012.

COLQUITT, J., LEPINE, J., WESSON, M. **Organizational Behavior**: Improving Performance and Commitment in the Workplace. Ed Mc Graw Hill. 2007.

COOPER-HAKIM, A.; VISWESVARAN, C. **The construct of work commitment**: testing an integrative framework.. *Psychological Bulletin*, v. 131, n. 2, p. 241–259, 2005.

COOPEY, J. **Managerial Culture and the Stillbirth of Organisational Commitment**. 1995.

COSTA DA SILVA, A. M.; CORTES BRAGA, E.; COSTA LAURENCEL, L.; **A corrupção em uma Abordagem Econômico-Contábil e o Auxílio da Auditoria como Ferramenta de Combate**. Contabilidade Vista & Revista, v. 20, n. 1, 2009.

COSTA, M. A. F.; COSTA, Maria de Fátima Barrozo. In: **Metodologia da Pesquisa - conceitos e técnicas**. Rio de Janeiro: Interciência, 2001.

CRESWELL, JOHN W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo e quantitativo**. 3 ed., Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. **“Comportamiento humano en el trabajo”**. México: McGraw Hill. 1999.

DAVIES, M.; ASTON, J. **Auditing fundamentals**. New Jersey: Prentice Hall, 2010.

DE LIMA SANTOS, J. K. **Entrincheiramento na carreira profissional de empregados em um supermercado cearense**; Dissertação, Mestrado em Mestrado Profissional em Administração - Universidade Potiguar,; 2015

DENZIN, NORMAN K.; LINCOLN, YVONNA S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teoria e abordagens**. Tradução de Sílvia Regina Netz. 2 ed., Porto Alegre: Artmed, 2006.

EISENHARDT, K. M.; **Building theories from case study research**. Academy of management review, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ESTRADA, R. **El costo de la rotación de personal**. Deloitte Consulting, Firma miembro de la red mundial de DTT. 2017
<https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/deloitte-analytics/articles/costos-de-rotacion-del-personal.html>

FERES DE ALMEIDA, J. E.; GOES DE ALMEIDA, J. C. **Auditoria e earnings management: estudo empírico nas empresas abertas auditadas pelas big four e demais firmas de auditoria**. Revista Contabilidade & Finanças-USP, v. 20, n. 50, 2009.

FERNANDES, H. R. B.; FLEURY, T. L. M.; MILLS, J.; **Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional**. Revista de Administração de Empresas, v. 46, n. 4, p. 1-18, 2006.

FERNÁNDEZ CHAVES, FLORY, **El análisis de contenido como ayuda metodológica para la investigación** Revista de Ciencias Sociales (Cr) [en línea], 2002

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed., Porto Alegre: Bookman, 2009.

FONTANELLA, B. J. B.; **Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas**. Cadernos de saúde pública, 2008.

FRÍAS, C. P. **Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y** [en línea]. Santiago, Chile: Universidad de Chile - Facultad de Economía y Negocios, 2014

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social** (6. ed.). São Paulo: Atlas. 2008.

GOMES, P.; **A evolução do conceito de qualidade: dos bens manufacturados aos serviços de informação**. Cadernos Bad, n. 2, 2004.

GONZÁLEZ VERGARA, L. M. **Análisis de la rotación de personal en empresas de auditoría**. 2016

GONZÁLEZ, T.F, GUILLÉN, M. **“Organizational Commitment: a proposal for a wider ethical conceptualization of normative commitment”**, Journal of Business Ethics, vol.78, nº 3, p. 401-414, 2008.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

GUEVARA, I. R., COSENZA, J. P. **Los auditores independientes y la contabilidad creativa: Estudio empírico comparativo**. Compendium: Revista de Investigación Científica, (12), p. 5–24, 2004.

HERRERA, S. A. G., AQUINO, C., ALBERTO, P., MERLOS HERRERA, E. DE J. **Lineamientos básicos de estándares de control de calidad para la ejecución de auditorías financieras.** Universidad de El Salvador. 2005.

HERNÁNDEZ, M.; **El clima organizacional y su relación con el compromiso de los participantes en la empresa familiar de los municipios de Rioverde y el Refugio, Cd. Fernández** (Tesis de Licenciatura) México- UASLP UAMZM, 2009.

HREBINIAK, L. G., ALUTTO, J. A. **Personal and role-related factors in the development of organizational commitment.** Administrative Science Quarterly, 17(4), 1972.

JERICO, P.; **Gestión del talento.** Editorial Prentice-Hall. España. 2001

KOLIVER, O.; **Os mitos derrubados pela crise de credibilidade.** Revista Brasileira de Contabilidade, n. 141, p. 38-49, 2003.

KRUSE, K. ; **How do you measure engagement.** Revista Forbes. 2013.

LE BOTERF, G. Três dimensões a explorar. **Pessoal**, v. 6, p. 60-63, 2006.

LIMA, M. P. **Comprometimento e entrincheiramento com a carreira de enfermeiros:** uma análise dos vínculos em instituições hospitalares públicas e privadas. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, 2013.

LINARES SOTO, J. **Cambios en las relaciones laborales y nuevas formas de organización.** Gaceta Laboral, Maracaibo , v. 12, n. 2, p. 216-231, 2006.

LÓPEZ NOGUERO, F. **El análisis de contenido como método de investigación.** En-clave pedagógica, [S.I.], v. 4, 2011.

MALHOTRA, N.; **Investigación de Mercados.** 2004

MAGNIS, C.; IATRIDIS, G. E. **The relation between auditor reputation, earnings and capital management in the banking sector:** An international investigation. Research in International Business and Finance, 39, Part A, p. 338–357, 2007.

MARTÍNEZ, M. **Uso del Programa Computacional Atlas.ti de Thomas Mühr en la estructuración teórica de “datos” cualitativos.** Univ. de Berlín. 2001.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional:** o estado da arte da pesquisa no Brasil. Rev. adm. contemp., Curitiba , v. 7, n. 4, p. 187-209, 2003.

MENEZES, Igor Gomes; AGUIAR, Carolina Villa Nova; BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt. Comprometimento organizacional: questões que cercam sua natureza e os seus limites conceituais. **Psicologia em Revista**, v. 22, n. 3, p. 768-789, 2016.

MEIRELES, A. Q. **Fico porque preciso: entrincheiramento organizacional e satisfação no trabalho para empregados de uma empresa de energia brasileira.** Dissertação (Mestrado em administração) Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 169 p., 2015.

MEYER, J. P. **Commitment in a changing world of work.** In H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: accumulated wisdom and new directions* (pp. 37- 68). Florence, KY: Routledge/Taylor and Francis Group. 2009

MEYER, J. P. E ALLEN, N. J. **A three-component conceptualization of organization commitment.** *Human Resource Management Review*, v. 1, p. 61- 98, 1991.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace:** theory, research and application. Thousand Oaks: Sage Publications. 1997.

MILHOME, J. C.; **Qualidade de vida no trabalho e vínculos organizacionais:** possíveis relações. UFBA. 2017.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. **The commitment-trust theory of relationship marketing.** *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38. 1994.

MOURA, H. S.; SILVA, A. C. R.; **Auditoria de fraude:** Instrumentos na prevenção de fraudes contra as empresas. 2004.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. **The measurement of organizational commitment.** *Journal of Vocational Behavior*, v. 14, p. 224-247, 1979.

OLAVARRIETA S, **Aspectos metodológicos en la investigación cross-cultural**. Academia. Revista Latinoamericana de Administración [en línea] 2001.

PÁDUA, E. M. M.; **Metodologia da Pesquisa: abordagem teórico-prática**. Campinas: Papyrus, 2000.

PAIM, D. S. **A dinâmica dos vínculos com as organizações empregadoras: um olhar para o contexto e trajetória do trabalhador**. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

PENLEY, L. E., GOULD, S. **“Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations”**, Journal of Organizational Behaviour, 9, p. 43-59, 1988.

PINHO, A. P. M.; **Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento Organizacionais: uma análise desses veículos, entre gestores e trabalhadores de diferentes organizações**. 2009. Tese (Doutorado em Administração) Universidade Federal da Bahia, 2009.

PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B.; ROWE, DIVA E. O. **Diferentes Vínculos Indivíduo-Organização: Explorando Seus Significados entre Gestores**. Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 19, n. spe3, p. 288-304, 2015.

PORTER, L. W., STEERS, R. M., MOWDAY, R. T., BOULIAN, P. V. **Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians**. Journal of Applied Psychology, v.5, p.603-609, 1974.

PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: Um olhar a partir da psicologia**. 1ed.Porto Alegre: Artmed, 2015.

RAUPP, F. M.; **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática, v. 3, p. 76-97, 2003.

RECIO REYES, R. G. et al. **Compromiso y clima organizacional**: caso de estudio del hospital general de rio verde, S.L.P.. Revista de Psicología y Ciencias del Comportamiento de la U.A.C.J.S., [S.l.], v. 3, n. 2, p. 70-92, nov. 2012.

ROBBINS, STEPHEN, **Comportamiento Organizacional** (teoría y práctica) 7ª. Edición, Prentice Hall, México. 1996.

RODRIGUES, A. C. D. A. **Trabalhador entrincheirado ou comprometido?** Delimitação dos vínculos do indivíduo com a organização. Teses de Doutorado (PPGPSI) UFBA. 2016

RODRIGUES JÚNIOR, V. **Manual de Auditoria da UNIMED**. 5ª Edição. s. l: s. e., 2012.

RODRIGUEZ, P. R., RUIZ, E. R. **Análisis del proceso competitivo en el mercado de auditoría español**. Estudios financieros. Revista de contabilidad y tributación: Comentarios, casos prácticos, 370, p. 143-170. 2014.

ROJAS, R. **Guía para realizar investigaciones sociales**. P.E. plaza y valdes. Mexico: Editorial México, 2008.

ROWE D.E.O., BASTOS A.V.B., PINHO A.P.M. **Comprometimento e entrincheiramento na carreira**: Um estudo de suas influências no esforço instrucional do docente de ensino superior. Ver Admin Empresas. 2011;15(6):973-92

ROWE, D. E. O. **Múltiplos comprometimentos e suas relações com o desempenho**: um estudo entre os docentes do ensino superior brasileiro em IES públicas e privadas. 2008. 242f. Tese (Doutorado) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2008.

ROWE, D. E. O., BASTOS, A. V. B., PINHO, A. P. M. **Comprometimento e entrincheiramento na carreira**: um estudo de suas influências no esforço instrucional do docente do ensino superior. Revista de Administração Contemporânea. Curitiba. 2011.

RUIZ, E. R., RODRIGUEZ, P. **La naturaleza de la competencia en el mercado de auditoría: Una evaluación de la literatura.** Revista Galega de Economía, p. 281-306, 2013.

SCHEIBLE, Alba Couto Falcão; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Comprometimento com a carreira: explorando o conceito de entrincheiramento. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2006.

SILVA, C. R.; GOBBI, B. C.; SIMÃO, A. A. **O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa:** descrição e aplicação do método. Organizações Rurais & Agroindustriais, v. 7, n. 1, p. 70–81, 2005.

SCHAUFELI W.B., SALANOVA M., GONZÁLEZ-ROMÁ V., BAKKER A.B.; **The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach.** Journal of Happiness Studies 2002.

SILVA, P. M. M.; LIMA, A. N. C.; LEONE PINTO, N. M. C.; **Entrincheiramento organizacional: percepção de empregados de uma agência bancária.** Revista de Administração IMED, Passo Fundo, v. 5, n. 2, p. 111-120, ago. 2015.

SILVA, R. T. **Comprometimento com a própria carreira e com o processo de ensino:** pesquisa survey com professores da carreira de magistério do ensino básico, técnico e tecnológico. 2016. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

SEGALA, V. **Relação entre o modelo de gestão de pessoas agency-community com os tipos de vínculos comprometimento e entrincheiramento organizacional.** Dissertação de Mestrado Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Maria. 2013

SIQUEIRA, M. M. M; ORENGO, V.; PEIRÓ, J. M. **Novas medidas do comportamento organizacional:** ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SOUZA, G. C. **Comprometimento afetivo e entrenchamento organizacional: suas relações com o bem-estar pessoal nas organizações.** 2015.

SPARTA, M. **A orientação profissional e as transformações no mundo do trabalho.** Revista Brasileira de Orientação Profissional, v. 4, n. 1-2, p. 13-19, 2003.

SPRADLEY, J. **The ethnographic Interview.** New Cork: Holt, Rinehart and Wiston. 1979.

TAMAYO, A. **Valores organizacionais e comprometimento afetivo.** RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 6, n. 3, 2005.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. **The IIA Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna.** http://www.theiia.org/chapters/pubdocs/123/Normas_TheIIA.pdf. 2004

TONIN, STEFANIA. **A escolha, o comprometimento e o entrenchamento com a carreira e a área de atuação: um estudo entre administradores.** Dissertação de mestrado. Universidade Federal De Santa Maria, 2014.

VAN RAAIJ, W. F.; **Cross-cultural research methodology as a case of construct validity,** in: HUNT, H. Keith (ed.). Advances in Consumer Research. Ann Arbor: Association for Consumer Research, p. 693-701, 1978.

VARGUILLAS, C. **El uso de atlas.Ti y la creatividad del investigador en el análisis cualitativo de contenido upel.** Instituto pedagógico rural el mácaro. Laurus. 12 (Ext): 73-87, 2006.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração.** 3ª ed. São Paulo: Atlas. 2008.

YIN, R. K.; **Planejamento e Métodos.** Estudo de Caso. Bookman editora, 2015.

ZEFF, S.; FOSSUM, R. **An Analysis of Large Audit Clients,** The Accounting Review, 42 n.2 April, p. 298-320. 1967.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIAS E CONTABILIDADE.

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA

Estamos realizando uma pesquisa que busca compreender como os trabalhadores se relacionam com a empresa para a qual trabalham. Trata-se de uma pesquisa da Universidade Federal do Ceará (UFC) e não da empresa; assim, os resultados serão analisados fora da empresa. Nós trabalharemos somente com o conjunto de dados e as informações fornecidas serão tratadas de forma confidencial.

Por abordar vários aspectos da vida no trabalho, a entrevista pode ser extensa. Esperamos contar com a sua colaboração prestando todas as informações solicitadas.

A equipe de pesquisa

PARTE I – DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

1. Idade:
2. Gênero:
3. Escolaridade:
4. Estado civil:
5. Tempo de atuação na organização:
6. Se exerce cargo de chefia:

PARTE II - COMPROMETIMENTO AFETIVO**CA** - Comprometimento afetivo.

CA1	Você acredita que a empresa possibilita o que você dê o melhor de si para o progresso no desempenho de trabalho? De que forma? Você tem exemplos disto?
CA2	Como você vê a organização?
CA3	Sente orgulho de trabalhar nela? Porque?
CA4	Como você descreveria teu interesse pela organização? Como você se engaja na solução dos problemas da empresa?

Adaptado de MEYER, ALLEN, 1991

PARTE III - ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL

APS - Ajustamentos à posição social.

ABI - Arranjos burocráticos impessoais.

LA - Limitação de alternativas.

APS1	Você sente que de trabalhar em outra empresa, estaria jogando fora o esforço que fez para aprender as tarefas que já realiza na organização? Se sim, por que?
APS2	Você acredita que sair dessa organização significaria perder os relacionamentos que já estabeleceu com os colegas. Por que?
LA1	Considerando a especificidade das atividades de auditoria, você acredita que se adaptaria a novas funções em outra empresa? Pode dar alguns exemplos?
LA2	Você acha que teria poucas alternativas de emprego se deixasse a organização? Você pode justificar essa percepção?
ABI1	Como o mudar de empresa afetaria sua estabilidade financeira?
ABI2	Se você fosse trabalhar em outra empresa, você acredita que não conseguiria benefícios similares aos que a organização oferece aos seus empregados? Você pode justificar tua resposta?

Adaptado de BASTOS, RODRIGUEZ (2012)

APÊNDICE B – TABELAS DE RELATOS NO ATLAS.TI

No quadro seguinte se conta com todas os relatos codificadas no Atlas.ti e vinculadas ao código de Comprometimento Afetivo, extraídas das entrevistas realizadas em ambos grupos (Brasil e México), mostrando seu indicador de código, a guia do código (identificando as citas de Brasil com um “BR”, e aquelas de México com um “MX”) no Atla.ti, e a relato, podendo este relato pertencer a mais de um código.

Indicador	Citação	
	Brasil	México
Apoio e liderança	<i>Eu realmente amo o que eu faço, e eu poderia dizer que eu amo a empresa que eu trabalho, porque o ambiente em que eu estou inserida é um ambiente muito bom, de pessoas que são realmente boas, pessoas legais, uns ensinam aos outros. (BR 70:70)</i>	<i>Si estoy comprometida, porque me siento identificada con varios o varias personas que he conocido, y por qué he tenido la oportunidad de tener un coaching o una mentoría de algunas personas que me han ayudado a crecer, además del plan de carrera. (MX 235:235)</i>
	<i>A liderança se preocupa muito em desenvolver quem está abaixo, eles passam treinamento anualmente, uma carga até razoável a fim de aprimorar nossos conhecimentos técnicos e habilidades pessoais e comportamentais.(BR 110:110)</i>	<i>Me han ofrecido trabajo recientemente, hace como un mes, de uno de mis clientes me ofrecían una como gerencia de contabilidad por un sueldo mejor al que percibo actualmente. Pero te digo, gracias a Dios tengo mentores que me han ayudado, que me han expresado un plan de carrera, y aunque en este momento por ejemplo esa oferta de trabajo sea mejor que el sueldo actual que percibo, o sea en una posición un poco mejor que en la que actualmente estoy, creo que, si me espero un poco más en la firma, las cosas van a ser mucho mejores que esta oportunidad que ahorita se está presentando. (MX 253:253)</i>
	<i>Tento também contribuir no relacionamento entre as pessoas, tento manter um relacionamento bom e amistoso com todos, e sempre trabalhando em equipe, porque acho fundamental, principalmente na auditoria, sempre estamos com alguém e nunca sozinho, dificilmente estamos sozinhos, então acho muito importante o trabalho em equipe e a sinergia entre as pessoas e sempre estar todos unidos e comprometidos que as coisas sempre dão certo no final. (BR 118:118)</i>	
	<i>Sim, a empresa realmente te estimula que você tenha todas as promoções da carreira, que você tenha material para estudar, você tem estímulo de que está acima, você tem toda a condição para crescer dentro da carreira e se você performar bem vai ter esse crescimento de fato. (BR 157:157)</i>	
	<i>Além disso, o cargo de cima sempre está acompanhando o cargo de baixo, quem está cima sempre está dando um auxílio, uma ajuda e assim vai durante toda a cadeia, todo o plano de carreira da empresa. Então tem sempre um suporte de cima. (BR 299:299)</i>	
	<i>Então se eu tiver um problema que não puder resolver com certeza a minha equipe vai me ajudar, aí assistente experiente, se a gente não souber a gente sobre para o sênior, se o sênior não souber a gente sobe para o gerente e para quem mais precisar. (BR 354:354)</i>	
Aprendizagem constante	<i>Acredito que o aspecto de conhecimento ainda é muito válido. Conhecimento, teoricamente não tem valor, não tem preço, então a gente acaba recebendo em troca o dinheiro como salário no final do mês, mas muito mais a gente recebe pelo conhecimento que a gente obtém, a gente recebe uma tecnicidade que possivelmente nós não iremos encontrar facilmente em outra empresa do mercado. Então é isso que</i>	<i>Trabajar en firmas de este nivel te da un estatus laboral de profesionalidad, entonces creo que, si tratan de cumplir todos los requerimientos internos, como lo son cursos, dedicarles tiempo a los cursos de inglés, a cursos en línea y lógicamente dar ese plus que va enfocado a sacar las metas, yo creo que con eso es más que suficiente, de que se demuestra que estas entregado.(MX 25:25)</i>

	<i>a gente acaba buscando em uma empresa big four, conhecimento. (BR 278:278)</i>	
	<i>Uma grande escola, oportunidades de evolução técnica e pessoal muito rápida. Em um ano muita coisa muda e você aprende muita coisa, você evolui muito como pessoa e como profissional. (BR 302:302)</i>	<i>No, al contrario. Cuando entras a estas firmas, y en general en todos los despachos pequeños, medianos y grandes te dicen: te pagamos con aprendizaje. (MX 30:30)</i>
	<i>Eu entendo que é um divisor de águas porque o conhecimento que você adquire nela é muito grande. (BR 348:348)</i>	<i>Si, bastante orgullosa. Es que sabes que, creo que, si te da un prestigio hasta cierto punto el poder decir que trabajas en una firma internacional, el poder decir que ves cosas que muy probablemente en otras empresas no verías. (MX 128:128)</i>
	<i>Especificamente o meu caso que já estou com seis meses de empresa, eu já saí de um emprego onde eu ganhava mais, reduzi meu salário para trabalhar com auditoria visando o conhecimento. (BR 371:371)</i>	<i>Con todas las opciones que tienes, con las facilidades para estudiar, para hacer programas de movilidad, para certificarte en distintas áreas, es algo que no te lo van a dar en otra organización. La organización te apoya en estos temas de crecimiento profesional, el tema es que ellos te ponen las herramientas, y cada persona decide si lo toma o no. (MX 155:156)</i>
	<i>Quero dizer, porque se lhe dá um bom treino, é um bom trampolim, você realmente aprende coisas novas o tempo todo. Quero dizer, a curva de aprendizado é sempre para cima, nunca para baixo. Se você conseguir armas boas e se eles te dão armas para tomar decisões. (BR 448:448)</i>	<i>Entonces, como he aprendido esa cosa tan importante y me ha servido mucho en lo personal, no siento que este desperdiciado, y ni siquiera en lo operativo, porque al final de cuentas te va servir mucho afuera. Claro que hay sistemas internos del despacho que en una empresa no nos van a servir, pero al final de cuentas sea una firma, sea una empresa, sea lo que sea tienen sus propios sistemas que te tienes que integrar a ellos. Aunque ya tengo yo el conocimiento general de auditoria, tengo que llegar a aprender los métodos de la siguiente empresa. Entonces yo no creo que para nada sea perdido. (MX 189:189)</i>
		<i>Porque me gusta el trabajo que realizo aquí, porque creo que hay una proyección de carrera muy interesante, porque es un constante aprendizaje, por el clima laboral que también es algo importante. En general es por eso. (MX 338:338)</i>
		<i>Definitivamente no, yo creo que todo lo que aprendemos aquí, tanto aquí como afuera se puede capitalizar. O sea, el crecimiento aquí, todo lo que aprendiste aquí para tener un crecimiento aquí es importante como lo es en una firma. (MX 355:355)</i>
		<i>Si hay bastantes, bastantes alternativas en el mercado de trabajo. Si las he visto, algunas probablemente las he analizado, yo creo que sí. Yo creo que si las pusieramos en una balanza analizando; crecimiento, proyección de carrera, tiempo, sueldo, si hay opciones competitivas. (MX 364:365)</i>
		<i>Entonces la gente que entra aquí puede hacerlo con dos opciones en mente; una, hacer carrera y desarrollarse profesionalmente en el despacho y llegar hasta arriba, o dos, desarrollarse profesionalmente porque este es un lugar perfecto para hacer eso, darse a conocer también con los mismos clientes en el medio, etcétera, etcétera. (MX 513:513)</i>
Atividades desafiadoras	<i>Sim, eu acho que a empresa que eu trabalho me força a fazer um trabalho cada vez melhor e a dar o meu máximo porque no final de cada ano nós somos avaliados de acordo com a nossa performance e essa avaliação impacta diretamente tanto na nossa promoção de cargo como no salário que a gente ganha. (BR 61:61)</i>	<i>De hecho, si yo ahora mismo formara mi despacho, yo creo que diría; ah no es tan difícil. Porque ya te enfocaste a tener problemas muy duros, muy duros a nivel internacional, esa es la gran ventaja que tienen las Big Four, que te mete a resolver problemas internacionales que uno no se imagina, problemas con la casa de bolsa, y casas de bolsa de cualquier país, aparte de los requerimientos que hay en tu país, hacendarios, consultas, control interno. (MX 30:30)</i>
	<i>A área da auditoria, que é a que eu trabalho, é bem regulada, então são muitas normas que regem e ela sempre se atualiza então temos que sempre que estar pesquisando e a firma contribui com isso passando boletins, informativos, discussões e tudo isso contribui para o desenvolvimento pessoal e profissional. (BR 110:110)</i>	<i>No, porque las firmas son semilleros de grandes líderes. En cualquier lugar que te vayas te va ir bien, no tanto por que digamos que alguna Big Four es lo máximo, sino por que aprendes tantas cosas, te ayuda a desenvolverte técnicamente, empiezas a conocer diferentes estilos de trabajo. (MX 241:241)</i>
	<i>Temos muitos problemas desafiadores diariamente, então tem que ter realmente muita proatividade, muito relacionamento com o cliente, muito estudo dentro do escopo e algumas vezes você também tem que estudar assuntos específicos do cliente desde que você resolva o problema do cliente e o cliente esteja satisfeito. (BR 166:167)</i>	
	<i>Acredito que sim, muito mais pelo perfil de você diariamente está lidando com muitos desafios, acredito que as novas atividades de um outro emprego seriam muito desafiadoras, mas elas seriam resolvidas, porque diariamente lidamos com</i>	

	<i>desafios então seria outro desafio que não traria medo, por já estar preparado. (BR 178:178)</i>	
	<i>...é bem difícil se manter lá porque todo ano tenho que me superar, todo ano é uma conquista e eu me sinto orgulhoso, pois todo ano eu consigo me superar, tanto por ter entrado como por ter continuado. (BR 211:211)</i>	
	<i>Então trabalhar em uma empresa desse ramo, com certeza, faz com que você seja exigido naturalmente mais do que profissionais de outras empresas porque você começa a encarar situações complexas de diferentes abordagens todo momento, todas as semanas de diferentes trabalhos que acontecem por fazer parte do ambiente corporativo diverso. (BR 252:252)</i>	
	<i>Conhecimento, teoricamente não tem valor, não tem preço, então a gente acaba recebendo em troca o dinheiro como salário no final do mês, mas muito mais a gente recebe pelo conhecimento que a gente obtém, a gente recebe uma tecnicidade que possivelmente nós não iremos encontrar facilmente em outra empresa do mercado. Então é isso que a gente acaba buscando em uma empresa big four, conhecimento. (BR 278:278)</i>	
Ferramentas	<i>Sim, a empresa realmente te estimula que você tenha todas as promoções da carreira, que você tenha material para estudar, você tem estímulo de que está acima, você tem toda a condição para crescer dentro da carreira e se você performar bem vai ter esse crescimento de fato. (BR 157:157)</i>	<i>Más bien la empresa tiene las herramientas para que tú puedas rendir, pero allí nos topamos con las personas. A veces las personas por falta de practicidad, o por miedo a la organización misma, no funciona esto como debería funcionar. (MX 14:14)</i>
	<i>Nós contamos com diversos setores departamentos de ajuda técnica, onde nós podemos fazer consultas diversas sobre abordagens específicas da área técnica de auditoria, consultoria, contabilidade, seja o que for, então nós temos dentro da própria empresa um corpo técnico que responde as nossas dúvidas. (BR 261:261)</i>	<i>Como firma es muy buena, la estructura es maravillosa. Cualquiera de las Big Four tienen ese prestigio por que globalmente si son organizaciones poderosas y por fuertes por su organigrama, por su forma por su metodología, por sus herramientas, por el dinero que se invierte, porque están capacitados, hay muy buena organización. (MX 18:18)</i>
	<i>Uma grande escola, oportunidades de evolução técnica e pessoal muito rápida. Em um ano muita coisa muda e você aprende muita coisa, você evolui muito como pessoa e como profissional. (BR 302:302)</i>	<i>Yo creo que, si lo sabes capitalizar, puedes decir que estando en una Big Four, y no hablo de que hayas subido de grado, si tú mismo agarras esas herramientas puedes decir que ya tuviste un éxito en tu profesión. (MX 30:30)</i>
	<i>Sim, a empresa que eu trabalho disponibiliza todas as ferramentas que são necessárias para que a gente desenvolva o melhor trabalho possível, a gente também tem vários treinamentos ao longo do ano e muito material, muitas fontes de pesquisa. (BR 345:345)</i>	<i>Esa es la realidad, te da muchas herramientas, mucha enseñanza. Yo creo que, si lo sabes capitalizar, puedes decir que estando en una Big Four, y no hablo de que hayas subido de grado, si tú mismo agarras esas herramientas puedes decir que ya tuviste un éxito en tu profesión. (MX 33:33)</i>
	<i>Sim, até agora com base nas ferramentas que nos forneceu e no conhecimento que adquirimos, porque nos deu parte da possibilidade de crescermos tanto quanto uma pessoa e que damos o que temos de fazer dentro da empresa. (BR 392:392)</i>	<i>Yo creo que la empresa como tal si lo hace. Si hacen realmente muchos esfuerzos para tratar de que rindamos lo más posible, darnos las herramientas que necesitamos, ayudarnos a desempeñarnos mejor. El tema es que por mucho que haga la empresa como tal, es difícil trabajando con seres humanos, que esa misma ideología vaya bajando las diferentes escalas y se esté aplicando igual. (MX 121:121)</i>
	<i>Eu sinto que é uma empresa grande, eu sinto que existem muitas possibilidades de crescimento, e para a parte de benefício, ele fornece ferramentas e oferece muitos benefícios para todos os nossos colaboradores. (BR 395:395)</i>	<i>Con las facilidades para estudiar, para hacer programas de movilidad, para certificarte en distintas áreas, es algo que no te lo van a dar en otra organización. La organización te apoya en estos temas de crecimiento profesional, el tema es que ellos te ponen las herramientas, y cada persona decide si lo toma o no. (MX 155:156)</i>
	<i>Se você conseguir armas boas e se eles te dão armas para tomar decisões. (BR 448:448)</i>	<i>En general el tema técnico y demás, pues es uno de los mejores lugares para aprender, en desarrollo profesional también, dado que puedes llegar tan lejos hasta donde tú quieras. A mi recientemente me invitaban a trabajar al extranjero también, dada la experiencia. El lado que yo creo que tenemos que mejorar y seguir trabajando en él, es el lado humano. (MX 227:227)</i>
		<i>Si, por que te dan las herramientas, te capacitan y siempre tienes como el apoyo para hacer las cosas. (MX 282:282)</i>
		<i>Si, por que abarcas todas las áreas. Por el enfoque que conoces toda la compañía, o sea, por ejemplo, ya sabes que es lo que tiene que coincidir con que cosa, las herramientas, el control interno, la experiencia que tienes de una u otra compañía, o sea de allí puedes ver los problemas que tiene la compañía en que participas. (MX 304:304)</i>
		<i>Nos prepara con cursos de capacitación y con todas las herramientas que necesitamos, nos las proporciona. Eso hace que seamos más eficientes. Realmente tenemos herramientas de lo más actualizadas y eso hace que tú</i>

		<i>puedas desarrollar tu trabajo de la mejor manera. (MX 392:392)</i>
Formação profissional	<i>Não, não jogando fora o esforço, porque eu acredito que o esforço que eu fiz na empresa que estou, tanto contribuiu para o meu aprendizado pessoal como para formar a profissional que sou, então não estaria jogando fora o esforço. (BR 28:28)</i>	<i>Con todas las opciones que tienes, con las facilidades para estudiar, para hacer programas de movilidad, para certificarte en distintas áreas, es algo que no te lo van a dar en otra organización. La organización te apoya en estos temas de crecimiento profesional, el tema es que ellos te ponen las herramientas, y cada persona decide si lo toma o no. (MX 155:156)</i>
	<i>Todo aprendizado que eu tive na empresa que trabalho, ele não foi só útil para o meu trabalho, mas também é um aprendizado de vida, então tudo que eu consegui aprender até hoje pode facilmente ser utilizado em outras firmas, tanto de auditoria, como em empresas de outros ramos ou até mesmo se quiser montar um negócio próprio, eu acho que o que eu aprendi, a bagagem que eu tenho, me ajudaria muito, em nenhum momento foi jogado fora. (BR 76:76)</i>	<i>Sí, porque he tenido muchas oportunidades de conocer, tenido oportunidad de trabajar con diferentes personas, en diferentes niveles, de madurar personal y profesionalmente, oportunidades de estar en el extranjero, de superarme profesionalmente también, conocer y hacer amigos. Entonces creo que me ayuda a complementar mis objetivos personales. (MX 230:230)</i>
	<i>Trabalhar em uma empresa seria agregar com tudo que aprendi e vivenciei trabalhando em uma big four. Hoje trabalhando em uma big four estou mais exposta a business de empresas diferentes, a segmentos de empresas diferentes. Como eu disse, eu sou bombardeada por informações, atualizações, treinamentos, então eu acho que quem trabalha em uma big four só tem a acrescentar a uma empresa familiar, como é no Ceará, que são muitas empresas familiares, pela vivência. (BR 123:123)</i>	
	<i>O aprendizado ele é acumulativo, com certeza, caso eu saísse para uma outra companhia, muito do que eu aprendi na empresa que estou seria aproveitado de fato. (BR 172:172)</i>	
	<i>Eu aprendi muito além da parte técnica, a questão de responsabilidade, de organização, um crescimento pessoal, além do profissional. Eu acho que é uma coisa que eu vou carregar pelo resto da minha vida, independente do emprego que eu for e da função que vou exercer. (BR 219:219)</i>	
	<i>A gente tem um grande crescimento pessoal que eu acredito levar para o resto da minha vida, eu posso atuar tanto como auditor, como controlar, como gerente financeiro. São características que eu acredito que eu posso levar para qualquer tipo de situação, qualquer tipo de cargo. (BR 225:225)</i>	
	<i>Acho que eles investem mais no conhecimento do que financeiramente, mas questão de conhecimento, suporte tecnológico, a gente tem muito, mas o retorno financeiro não é tão bom. (BR 231:231)</i>	
Gosto pela auditoria	<i>Então, eu gosto bastante, isso já demonstra um interesse alto, por exemplo, não me vejo, atualmente, trabalhando em outro canto, com outra coisa que não seja isso. (BR 22:22)</i>	<i>¿Me gusta lo que hago? Si. ¿Orgullosa de trabajar en una Big Four? No. (MX 75:76)</i>
	<i>Eu realmente amo o que eu faço, e eu poderia dizer que eu amo a empresa que eu trabalho, porque o ambiente em que eu estou inserida é um ambiente muito bom, de pessoas que são realmente boas, pessoas legais, uns ensinam aos outros. (BR 70:70)</i>	<i>Si, la verdad es que la auditoria me encanta, o sea y si pasaba algo de auditoria lo tomaba como si fuera otro de mis bebés. (MX 292:292)</i>
	<i>Sou muito intensa e me dou 100% ao meu trabalho, eu gosto muito do que faço e me identifico muito, quanto mais eu aprendo mais eu gosto e tento corresponder isso para empresa atendendo os prazos, atendendo ao trabalho de forma geral, o que me é passado e cobrado eu tento entregar dentro dos prazos, porque sempre trabalhamos com prazo. (BR 222:222)</i>	
Oportunidade internacional	<i>A melhor possível, a organização é uma multinacional então te dá muitas oportunidades de crescer tanto localmente como se mudar para outro lugar, como se mudar para fora e ter oportunidade de trabalhar em outro país. (BR 160:160)</i>	<i>De hecho, si yo ahora mismo formara mi despacho, yo creo que diría; ah no es tan difícil. Porque ya te enfocaste a tener problemas muy duros, muy duros a nivel internacional, esa es la gran ventaja que tienen las Big Four, que te mete a resolver problemas internacionales que uno no se imagina, problemas con la casa de bolsa, y casas de bolsa de cualquier país, aparte de los requerimientos que hay en tu país, hacendarios, consultas, control interno. (MX 30:30)</i>
		<i>Sí, bastante orgullosa. Es que sabes que, creo que, si te da un prestigio hasta cierto punto el poder decir que trabajas en una firma internacional, el poder decir que ves cosas que muy probablemente en otras empresas no verías, el poder alardear un poquito de que sabes mucho de temas</i>

		<i>internacionales, que no nada más es tu circulito de la ciudad en la que vives, sino que puedes saber, o estar hablando en tiempo real y reportando a un equipo en otro país. (MX 128:128)</i>
		<i>Yo creo que gran parte del hecho de que las personas, que yo en específico siga por aquí, es esa motivación y opciones que hay para hacer otras cosas. Ósea, a lo mejor un número directo de lo que veo en mi recibo de nómina se ve pequeño, pero comparado con todas las opciones que tienes, con las facilidades para estudiar, para hacer programas de movilidad, para certificarte en distintas áreas, es algo que no te lo van a dar en otra organización. (MX 155:156)</i>
		<i>En general el tema técnico y demás, pues es uno de los mejores lugares para aprender, en desarrollo profesional también, dado que puedes llegar tan lejos hasta donde tú quieras. A mi recientemente me invitaban a trabajar al extranjero también, dada la experiencia. El lado que yo creo que tenemos que mejorar y seguir trabajando en él, es el lado humano. (MX 227:227)</i>
		<i>No, al contrario, es muy generalizado por que aprendes desde control interno, que es lo básico, lo primordial para la creación de una compañía, hasta lo más específico como alguna reforma en específico aplicable, revisas todas las áreas del estado financiero, entonces te vas a cualquier área. Yo misma estuve en la firma y me fui a trabajar a una empresa y me sentía muy bien, o sea normal. Decidí regresar porque quería aprender más, quería irme al extranjero, etcétera. Regresé, ya lo hice. Ahorita ya tienes otras metas. Entonces la firma te ayuda a que puedas llevar a cabo algún otro trabajo afuera. (MX 248:248)</i>
		<i>Ya sabes lo típico, no te van a decir: ¡si vete! –no, como crees, espérate, aquí tienes un buen futuro- dame oportunidad de irme, quiero ver, si no funciona, pues me das la oportunidad de regresar- claro tienes las puertas abiertas. Entonces para mí fue como un pase libre. Me voy a ir a probar, sino me gusta me regreso, y me regrese por mi propio pie. O sea, porque –sabes que, creo que no era lo mio-realmente estaba acostumbrada a hacer tantas cosas, y llegas a una empresa, estas en un área muy específica, y como que no es lo mío. Llegas al mismo lugar todos los días, a hacer lo mismo, no me gustó tanto, aunque era muchísimo mejor el sueldo. Y hablé con estas personas, les dije: quiero regresar –está bien, perfecto, regresa. Y regresando se dio la oportunidad de que me fuera un tiempo al extranjero, y bien. (MX 250:250)</i>
		<i>Estamos haciendo todo lo posible para adaptarnos, con programas de movilidad, con programas de flexibilidad, con experiencias internacionales, etcétera, etcétera, para que les siga siendo atractivo a la gente trabajar con nosotros. (MX 502:502)</i>
Plano de carreira	<i>Sim, eu acho que a empresa que eu trabalho me força a fazer um trabalho cada vez melhor e a dar o meu máximo porque no final de cada ano nós somos avaliados de acordo com a nossa performance e essa avaliação impacta diretamente tanto na nossa promoção de cargo como no salário que a gente ganha, então quanto melhor eu performar mais eu vou ganhar financeiramente e mais rápido eu vou crescer na minha carreira até chegar em um nível de liderança.(BR 61:61)</i>	<i>Si, por el plan de carrera que te ofrece, capacitación, y también depende mucho de uno mismo, no nada más de la organización. Si la organización te ofrece todo, pero tú tienes una actitud, o buscas algo diferente a lo que la organización te ofrece no te va servir. (MX 224:224)</i>
	<i>Sim, a empresa tem um plano de carreira muito bem definido, a cada doze meses há uma promoção. (BR 110:110)</i>	<i>Si estoy comprometida, porque me siento identificada con varios o varias personas que he conocido, y por qué he tenido la oportunidad de tener un coaching o una mentoría de algunas personas que me han ayudado a crecer, además del plan de carrera. (MX 235:235)</i>
	<i>Sim, a empresa realmente te estimula que você tenha todas as promoções da carreira, que você tenha material para estudar, você tem estímulo de que está acima, você tem toda a condição para crescer dentro da carreira e se você performar bem vai ter esse crescimento de fato. (BR 157:157)</i>	<i>Me han ofrecido trabajo recientemente, hace como un mes, de uno de mis clientes me ofrecían una como gerencia de contabilidad por un sueldo mejor al que percibo actualmente. Pero te digo, gracias a Dios tengo mentores que me han ayudado, que me han expresado un plan de carrera, y aunque en este momento por ejemplo esa oferta de trabajo sea mejor que el sueldo actual que percibo, o sea en una posición un poco mejor que en la que actualmente estoy, creo que, si me espero un poco más en la firma, las cosas van a ser mucho</i>

		mejores que esta oportunidad que ahorita se está presentando. (MX 253:253)
	Meu interesse pela organização é muito bom e muito positivo, porque eu não penso em sair da companhia, eu penso em continuar até chegar no topo da pirâmide. (BR 166:167)	Porque me gusta el trabajo que realizo aquí, porque creo que hay una proyección de carrera muy interesante, porque es un constante aprendizaje, por el clima laboral que también es algo importante. En general es por eso. (MX 338:338)
	Sim, porque pela política da empresa, temos um plano de cargos e carreira, todo ano eu tenho que ser promovido, mas não é à toa, eu tenho que fazer por merecer, assim a empresa fica o tempo inteiro colocando metas cada vez maiores e todo ano é diferente do ano passado, todo ano eu tenho que me superar, ela motiva isso, ou você continua ou sai da empresa. (BR 205:205)	Si hay bastantes, bastantes alternativas en el mercado de trabajo. Si las he visto, algunas probablemente las he analizado, yo creo que sí. Yo creo que si las pusieramos en una balanza analizando; crecimiento, proyección de carrera, tiempo, sueldo, si hay opciones competitivas. (MX 364:365)
	A gente tem dados com valores bem consolidados que se isso realmente for para prática tem um grande potencial de crescimento, tem um plano de cargos e carreiras bem estruturados, então é uma coisa muito boa, principalmente para quem está começando carreira e também para fazer carreira, você consegue se resolver bastante. (BR 348:348)	Entonces la gente que entra aquí puede hacerlo con dos opciones en mente; una, hacer carrera y desarrollarse profesionalmente en el despacho y llegar hasta arriba, o dos, desarrollarse profesionalmente porque este es un lugar perfecto para hacer eso, darse a conocer también con los mismos clientes en el medio, etcétera, etcétera, y ya el día de mañana cuando se le presente una oportunidad, hacer el movimiento. (MX 513:513)
	Sim, até agora com base nas ferramentas que nos forneceu e no conhecimento que adquirimos, porque nos deu parte da possibilidade de crescermos tanto quanto uma pessoa e que damos o que temos de fazer dentro da empresa. (BR 392:392)	El hecho de haber trabajado en un despacho no limita, al contrario, creo que, en muchas empresas, cuando piden experiencia, incluso dicen: que haya trabajo en despacho por algún tiempo. Ahora, esto no quiere decir que este tenga que ser el camino. O sea, una persona recién graduada definitivamente también puede hacer su ingreso directamente a la compañía sin ningún problema. Lo que yo creo que es el diferenciador es el nivel al que a lo mejor pudieras aspirar ya que tienes un poquito de experiencia habiendo pasado por un despacho, así entras directamente y vas haciendo carrera en la compañía. (MX 522:522)
	Eu sinto que é uma empresa grande, eu sinto que existem muitas possibilidades de crescimento. (BR 395:395)	
Processo seletivo	Sim, sinto orgulho, porque além de ter sido um processo seletivo bem difícil, é bem difícil se manter lá porque todo ano tenho que me superar, todo ano é uma conquista e eu me sinto orgulhoso, pois todo ano eu consigo me superar, tanto por ter entrado como por ter continuado. (BR 211:211)	
Renome	É uma das quatro maiores do mundo, tem grande influência no mercado internacional. Eu me sinto muito orgulhosa de trabalhar em uma multinacional. (BR 113:113)	Como firma es muy buena, la estructura es maravillosa. Cualquiera de las Big Four tienen ese prestigio por que globalmente si son organizaciones poderosas y por fuertes por su organigrama, por su forma por su metodología, por sus herramientas, por el dinero que se invierte, porque están capacitados, hay muy buena organización. (MX 18:18)
	Infelizmente o saldo não é competitivo, porque como big four uma empresa tem muito nome, tem muita gente querendo trabalhar e eles aproveitam disso, já que tem dez pessoas querendo essa vaga, porque eu vou botar salário alto, se você não quiser, tem dez querendo. (BR 231:231)	Trabajar en firmas de este nivel te da un estatus laboral de profesionalidad, entonces creo que, si tratan de cumplir todos los requerimientos internos, como lo son cursos, dedicarles tiempo a los cursos de inglés, a cursos en línea y lógicamente dar ese plus que va enfocado a sacar las metas, yo creo que con eso es más que suficiente, de que se demuestra que estas entregado. (MX 25:25)
	Eu entendo que a empresa que eu trabalho é uma empresa de porte global, reconhecida mundialmente pelo que ela faz, com um nível de qualidade bem alto no que faz e isso favorece a minha qualidade de o mercado me vê no momento. Quando falo que eu falo na empresa que trabalho assim, ou na empresa que trabalho especificamente, acredito que o mercado me vê de uma maneira diferente, como um espelho da organização e da imagem que ela passa pra demais, então eu enxergo muito a empresa como uma qualidade diferenciada em relação às outras, comparada as outra big four existentes no mercado, mas enxergo a empresa como uma grande potencial de crescimento, potencial grande de qualidade que oferece e assim sendo reconhecida no mercado. (BR 255:255)	Yo creo que, si lo sabes capitalizar, puedes decir que estando en una Big Four, y no hablo de que hayas subido de grado, si tú mismo agarras esas herramientas puedes decir que ya tuviste un éxito en tu profesión. (MX 30:30)
	Não, eu acho que fazer parte de uma big four, trabalhar com auditoria abre um leque muito maior, enriquece o currículo, te prepara muito mais então à possibilidade de você sair e conseguir um emprego é muito grande. Tanto é que os profissionais da auditoria constantemente recebem convites para entrevistas, recebem propostas de emprego, são profissionais que são bem vistos e até pelo conhecimento que	Si, bastante orgullosa. Es que sabes que, creo que, si te da un prestigio hasta cierto punto el poder decir que trabajas en una firma internacional, el poder decir que ves cosas que muy probablemente en otras empresas no verías. (MX 128:128)

	<p>têm, pelo ramo da organização, então acho que isso é positivo. (BR 368:368)</p>	
		<p>Va sonar contradictorio, pero si, si me siento orgullosa. ¿Por qué?, porque de alguna manera siempre quise trabajar en una firma grande, siempre, desde que estaba en la universidad como que fue mi sueño trabajar en un despacho internacional, el día que se hizo, yo no lo creía. Entonces a partir de allí yo me sentía llena de satisfacción, de orgullo, me gustaba mucho saber que pertenecía a una firma grande. Si me llena de satisfacción y de orgullo, la verdad, pues tan solo por el trabajo que desempeñas. Si te das cuenta, dices: esta genial. (MX 181:181)</p>
		<p>No sé si para bien o para mal, te voy a ser sincera, pero si siento que tan solo a mí me pasa que: ¿en dónde trabajas? Pues en tal firma. Y, ¡órale! Como que lo ven... ósea, es una gran firma, la reconocen, y te dicen: órale, que padre que trabajes allí. Entonces creo que, si da mucho peso, y al final de cuentas pues la gente o a donde vayas yo creo que te va tomar en cuenta y van a ver qué pues hiciste currículum y muy buen currículum, por lo que se llega luego a coincidir por haber estado en cierta firma. (MX 198:198)</p>
		<p>Las ofertas te llegan solas, te digo, estas con el cliente, te vas a comer con el cliente y de repente te dice: oye, no estas interesada? Porque ven tu compromiso, ven la calidad de tu trabajo. Quieren que estés con ellos, entonces si eres bueno, donde quiera. Aunque sea, por ejemplo, una maestra, va y da clases a una escuela y ya: ¡fíjate que esa maestra es muy buena!, ¿oye no me le das clases a mis niños? Te vas creando cierta reputación. (MX 254:255)</p>
		<p>Si, bastante. La mayoría de la gente no sabe en qué trabajo, de mis familiares, pero ya cuando les cuento, la verdad es que si me enorgullece bastante el despacho. Ese orgullo se debe a las compañías que son transnacionales, al esfuerzo y a los reportes que tienes que entregar a otros países. (MX 289:289)</p>
		<p>Si, fijate que cuando menciono o cada vez que menciono a un conocido: oye donde trabajas – pues en tal lugar – ah, sí es cierto, si los conozco, si los ubico. Fijate que yo conozco a una persona que trabaja en Ciudad de México que dice que los mejores asesores están en este lugar. (MX 344:344)</p>
		<p>Sí, porque estoy en el mejor despacho, es la mejor firma si no es que vamos para allá, por lo menos es una de las cuatro. Yo creo que es la mejor, y la verdad es que, si es de orgullo trabajar aquí, por que donde quiera que llegas te reconocen, y saben que eres trabajador, y saben que tienes un buen nivel por el hecho de trabajar en esta firma. (MX 399:399)</p>
		<p>Como tal, el prestigio que te ganas por trabajar en una Big Four es bueno, pero ya estando allí aprendes y tratas de abarcar lo que puedes, pero no te lo reconocen. Entonces, si de un lado si te sientes orgullosa por todo lo bueno que tiene la firma para que tu aprendas, pero por un lado la gente o los líderes que son en este caso socios y gerentes, a veces no les importa las personas, o sea los motivos personales. Y prefieren que te metas mucho en lo profesional, más que en lo personal. (MX 450:450)</p>
		<p>De alguna forma denotaba un prestigio, en fin, la imagen. Entonces ahora todo eso está cambiando. Hemos adoptado también muchas medidas de flexibilidad, que estamos percibiendo que eso es lo que busca la gente, que se pueda trabajar desde su casa o si: oye, sabes que, tengo un problema, no voy a llegar a las 4 pm –no te preocupes, llega a la hora que tengas que llegar y luego nos repones las horas. O sea, ese tipo de cosas es lo que se está haciendo para tratar de que la gente sienta un compromiso, que se sienta más a gusto, que sienta que sus necesidades o sus metas personales, ya sean generacionales o no, están siendo satisfechas y que se queden aquí en el despacho. (MX 499:499)</p>
		<p>Que tiene una infraestructura tremenda a nivel mundial, que hay un respaldo, que hay toda una gama de datos e información disponible para ti. Y eso realmente te da un empoderamiento tremendo para que tú te puedas desarrollar.</p>

		<i>Entonces yo creo que la gente si se siente orgullosa. (MX 505:505)</i>
Treinamento	<i>Eu acho que por diversos fatores, fatores tipo o próprio plano de carreira, os benefícios, as possibilidades de conhecer outras culturas, o networking que você faz. Tudo isso torna uma excelente organização para trabalhar. (BR 17:17)</i>	<i>Como firma es muy buena, la estructura es maravillosa. Cualquiera de las Big Four tienen ese prestigio por que globalmente si son organizaciones poderosas y por fuertes por su organigrama, por su forma por su metodología, por sus herramientas, por el dinero que se invierte, porque están capacitados, hay muy buena organización (MX 18:18)</i>
	<i>A liderança se preocupa muito em desenvolver quem está abaixo, eles passam treinamento anualmente, uma carga até razoável a fim de aprimorar nossos conhecimentos técnicos e habilidades pessoais e comportamentais. (BR 110:110)</i>	<i>Trabajar en firmas de este nivel te da un estatus laboral de profesionalidad, entonces creo que, si tratan de cumplir todos los requerimientos internos, como lo son cursos, dedicarles tiempo a los cursos de inglés, a cursos en línea y lógicamente dar ese plus que va enfocado a sacar las metas, yo creo que con eso es más que suficiente, de que se demuestra que estas entregado. (MX 25:25)</i>
	<i>Como eu disse, eu sou bombardeada por informações, atualizações, treinamentos, então eu acho que quem trabalha em uma big four só tem a acrescentar a uma empresa familiar, como é no Ceará, que são muitas empresas familiares, pela vivência. (BR 123:123)</i>	<i>En mi experiencia el despacho también te apoya con capacitaciones, en ese sentido la verdad si me siento muy agradecida, porque yo desde que entre, dos veces al año hemos ido a capacitaciones, tengo apoyo de mi gerente. Ahorita yo tengo un año, que ya me soltaron a mí, empresas chiquitas, entonces no me suelta mi gerente, y cualquier duda yo estoy así con él, y hasta eso si me ha ayudado mucho. Entonces creo que, si me he sentido capacitada y me he sentido apoyada, en ese aspecto la verdad me he sentido muy bien. (MX 205:205)</i>
	<i>Não, acho que se eu deixasse a organização teria boas oportunidades, pelo fato de estar em uma empresa que é uma multinacional, que tem muita exposição, que dá muito treinamento e a qualificação técnica realmente fica acima da média do mercado, por esses fatores eu acredito que teria boas oportunidades no mercado. (BR 181:181)</i>	<i>Si, por el plan de carrera que te ofrece, capacitación, y también depende mucho de uno mismo, no nada más de la organización. Si la organización te ofrece todo, pero tú tienes una actitud, o buscas algo diferente a lo que la organización te ofrece no te va servir. (MX 224:224)</i>
	<i>Sim, a big four em si apresenta vários tipos de treinamentos internos, então todo ano a gente tem treinamento referente ao nosso cargo e as atividades que a gente executa. (BR 299:299)</i>	<i>Si, por que te dan las herramientas, te capacitan y siempre tienes como el apoyo para hacer las cosas. (MX 282:282)</i>
	<i>Sim, a empresa que eu trabalho disponibiliza todas as ferramentas que são necessárias para que a gente desenvolva o melhor trabalho possível, a gente também tem vários treinamentos ao longo do ano e muito material, muitas fontes de pesquisa. (BR 345:345)</i>	<i>Si, con capacitaciones constantes, movimientos estratégicos de personal. Actualmente también hay problemas de salud, se están preocupando mucho porque la gente cambie hábitos de vida, por ejemplo, programas para hacer ejercicio, comer bien. (MX 338:338)</i>
	<i>Quero dizer, porque se lhe dá um bom treino, é um bom trampolim, você realmente aprende coisas novas o tempo todo. Quero dizer, a curva de aprendizado é sempre para cima, nunca para baixo. Se você conseguir armas boas e se eles te dão armas para tomar decisões. (BR 448:448)</i>	<i>Nos prepara con cursos de capacitación y con todas las herramientas que necesitamos, nos las proporciona. Eso hace que seamos más eficientes. Realmente tenemos herramientas de lo más actualizadas y eso hace que tú puedas desarrollar tu trabajo de la mejor manera. (MX 392:392)</i>

Fonte: Elaborado pelo Autor (2018)

São apresentados no quadro seguinte todas os relatos codificados no Atlas.ti e vinculadas ao código de Ajustamento à posição social, extraídas das entrevistas realizadas em ambos grupos (Brasil e México), mostrando seu indicador de código, a guia do código (identificando as citas de Brasil com um “BR”, e aquelas de México com um “MX”) no Atla.ti, e a relato, podendo este relato pertencer a mais de um código.

Indicador	Relato	
	Brasil	México
Ajustamentos à posição social		<i>En particular y hablando de una empresa de auditoria, no. De auditoria irte a una empresa, a un área específica yo creo que sí, porque te encasillas en una sola área. Si hay algo que me gusta de la carrera y de auditoria es eso, que ves diferentes áreas, conoces a mucha gente. Y yo creo que yéndote a una empresa te encasillas allí. Siempre ves o activo fijo o cuentas por cobrar o el área que sea. (MX 84:84)</i>
		<i>O sea, al final del día convivo con muy poca gente, y con esa gente convivo porque trabajo con ellas, entonces la verdad es que rara vez salimos por otras situaciones. ¿Cuándo salimos? Cuando hay despedidas de personas que se están yendo, o cuando hay reuniones del mismo despacho. Entonces realmente no haces relaciones tan profundas de manera personal, son más de tema laboral, que obviamente pues sales de aquí y las pierdes. (MX 141:141)</i>
		<i>Entonces a la hora de irme a otra organización donde haga funciones distintas a las de auditoria, seguramente lo que haría sería verlas con esa crítica, con esa idea de: soy analista, no soy un hacedor. Entonces seguramente en otras organizaciones, en áreas que no tienen que ver con auditoria pues todos somos hacedores, y eso yo creo que es un rol que cambia de manera sustancial. (MX 145:145)</i>
		<i>Yo creo que si trabajara en un área que no es de auditoria no me serviría lo que aprendí, a lo mejor para tipo análisis o para ver riesgo. Porque nada que ver auditoria con otra área. (MX 464:464)</i>
		<i>Yo creo que sí, sí, por que todos somos muy mecánicos y vamos, trabajamos, pero si hasta con el simple hecho de que ya ni los quieres ver. Por qué tanto tiempo que estas conviviendo con esa persona, a veces dices, no, ya verlo todavía un fin de semana, pues no. (MX 467:467)</i>
Dificuldade a novas funções		<i>Yo creo que no, porque desgraciadamente en auditoria somos todólogos. Como te decía, sabes muchas áreas, pero no te especializas en una en particular. Entonces yo creo que es difícil adaptarte a una compañía donde muchas veces los requisitos son que tengas experiencia en el área a la que vas a ir a trabajar. (MX 93:93)</i>
		<i>Entonces a la hora de irme a otra organización donde haga funciones distintas a las de auditoria, seguramente lo que haría sería verlas con esa crítica, con esa idea de: soy analista, no soy un hacedor. Entonces seguramente en otras organizaciones, en áreas que no tienen que ver con auditoria pues todos somos hacedores, y eso yo creo que es un rol que cambia de manera sustancial. (MX 145:145)</i>
		<i>Yo creo que si trabajara en un área que no es de auditoria no me serviría lo que aprendí, a lo mejor para tipo análisis o para ver riesgo. Porque nada que ver auditoria con otra área. (MX 464:464)</i>

Fonte: Elaborado pelo Autor (2018)

No seguinte quadro estão todas os relatos codificadas no Atlas.ti e vinculadas ao código de Arranjos burocráticos impessoais, extraídas das entrevistas realizadas em ambos grupos (Brasil e México), mostrando seu indicador de código, a guia do código (identificando as citas de Brasil com um “BR”, e aquelas de México com um “MX”) no Atla.ti. Os relatos podem pertencer a mais de um código.

Indicador	Citação	
	BRASIL	MÉXICO
Arranjos burocráticos impessoais		<i>Otra de las cosas que tenemos aquí, es que somos hasta cierto punto dueños de nuestro tiempo, por ejemplo, si ahorita tengo que ir al banco, pues voy al banco y ni siquiera tengo que avisar. Por ejemplo, si voy a un parque industrial pues llego al banco de pasada, media hora, una hora, y pues no pasa nada. Que probablemente después tenga que hacer otra actividad para reponer ese tiempo, si, si lo tengo que hacer, pero si hay mucha flexibilidad en ese sentido. (MX 372:372)</i>
		<i>Posiblemente ganaría menos, porque hasta eso en prestaciones, por ejemplo, a nosotros, a la mayoría nos motiva mucho el fondo de ahorro, que en otras compañías ni siquiera lo tienen. Y a lo mejor en el sueldo a veces hay empresas buenas, fuera, que te ofrecen bien, pero son muy pocas. Entonces yo creo que si me afectaría económicamente salirme así, sí. (MX 477:477)</i>
Liberdade - Administração de tempo	<i>Eu tenho muita liberdade na empresa que trabalho porque tudo é muito conversado, por exemplo, caso eu não possa trabalhar durante o dia, mas posso realizar minhas atividades à noite, isso é bem conversado. (BR 43:43)</i>	<i>El único plus que yo si le veo al despacho es la flexibilidad de tiempo, definitivamente. No estas atado a cumplir siempre un horario, siempre en el mismo lugar. Entonces por ejemplo si te tuvieras que ausentar por X o Y razón, no pasa nada, a diferencia de en una empresa. (MX 99:99)</i>
		<i>Otra de las cosas que tenemos aquí, es que somos hasta cierto punto dueños de nuestro tiempo, por ejemplo, si ahorita tengo que ir al banco, pues voy al banco y ni siquiera tengo que avisar. Por ejemplo, si voy a un parque industrial pues llego al banco de pasada, media hora, una hora, y pues no pasa nada. Que probablemente después tenga que hacer otra actividad para reponer ese tiempo, si, si lo tengo que hacer, pero si hay mucha flexibilidad en ese sentido. (MX 372:372)</i>
		<i>Ya la libertad a sus empleados es un tema relativo, si tenemos todo el fin de semana, no trabajamos el fin de semana, pero definitivamente si nos organizáramos, saldríamos más temprano y podríamos tener mucho más tiempo para hacer otras cosas. (MX424:425)</i>
		<i>De alguma forma denotado um prestígio, em suma, a imagem. Então agora tudo isso está mudando. Também adoptamos muitas medidas de flexibilidade, que estamos percebendo que é o que as pessoas estão procurando, que podem trabalhar a partir de casa ou se: Ei, você sabe, eu tenho um problema, eu não vou chegar às 4 PM -não se preocupe, chega no momento em que você tem que chegar e depois você pode compensar as horas. Ou seja, esse tipo de coisa está sendo feito para tentar fazer as pessoas sentirem um compromisso, sentirem-se mais à vontade, sentirem que suas necessidades ou seus objetivos pessoais, sejam elas geracional ou não, estão sendo satisfeitas e que fiquem aqui no escritório. (MX 499:499)</i>

Fonte: Elaborado pelo Autor (2018)

No seguinte quadro estão todas os relatos codificadas no Atlas.ti e vinculadas ao código de Limitação de alternativas, extraídas das entrevistas realizadas em ambos grupos (Brasil e México), mostrando seu indicador de código, a guia do código (identificando as citas de Brasil com um “BR”, e aquelas de México com um “MX”) no Atla.ti. Os relatos podem pertencer a mais de um código.

Indicador	Citação	
	Brasil	México
Limitação de alternativas	<i>A novas funções sim, não sei se me adaptaria à rotina de uma nova empresa porque a nossa rotina é bem diferente, toda semana estou em um local diferente, com pessoas diferentes. Então eu acho que a dificuldade não é se adaptar a novas atividades, mas a rotina de uma empresa diferente, de um ramo diferente. (BR 34:34)</i>	<i>Yo creo que no, porque desgraciadamente en auditoria somos todólogos. Como te decía, sabes muchas áreas, pero no te especializas en una en particular. Entonces yo creo que es difícil adaptarte a una compañía donde muchas veces los requisitos son que tengas experiencia en el área a la que vas a ir a trabajar. (MX 93:93)</i>
	<i>Sim, eu acho porque na área de auditoria a gente percebe que tem poucas firmas realmente grandes, das quatro maiores a gente só tem duas, aqui em Fortaleza. E essas duas ficam frequentemente trocando profissionais, profissional que sai de uma firma e vai para outra e vice-versa, mas são poucas vagas, principalmente nos níveis de sênior para baixo, de assistente, sempre tem pouca área. (BR 85:85)</i>	<i>Si yo creo que muchas, pero la verdad si siento que no cualquier trabajo me llena, o me llegaría. Te vuelves un poco ególatra al decir que no en cualquier organización podrían aprovechar todo lo que tú sabes. Esa es la verdad, y es lo que veo con todos, eso de que de aquí te vas cuando ya tienes 4 o 5 años de experiencia, pues ya no buscas cualquier puesto, buscas un puesto alto dentro de una organización importante. (MX 148:148)</i>
		<i>Si se me dificulta. He mandado al menos currículos a diez empresas, y al menos de lo que me dice, una ha visto y me ha cancelado, y las demás me aparecen como “no visto el currículo”, y yo pensaba que apenas como lo vieran me iban a marcar y ha sucedido. Me gustaría dado que ahora me quiero enfocar al tiempo, me gustaría algo de medio tiempo o algo de gobierno, ya sea gobierno en auditoria o en una compañía, pero si me gustaría una compañía transnacional. (MX 307:308)</i>
		<i>Si. Pues no he podido ver, yo quisiera tener muchas ofertas de trabajo y todo, pero a veces las que tengo son por ejemplo por la universidad en la que estuve, y de repente si llegan unas buenas, otras que dices, no, son empresillas que a lo mejor no te pagarían lo mismo que lo que ganas en una Big Four. Pero con el simple hecho de que ya vas a estar mejor psicológicamente, pues en cualquiera podrías hasta entrar. (MX 473:473)</i>
	<i>Cualquiera que sea el puesto donde a lo mejor futuramente se desempeñe, seguramente tiene noción. Entonces, eso ayuda. De forma contraria, a lo mejor yo te la voltearía, creo que es más difícil hacerlo, porque en una compañía</i>	

		<i>generalmente empiezas y te encasillas en una actividad. (MX 519:519)</i>
Opções de emprego rotineiro	<i>A novas funções sim, não sei se me adaptaria à rotina de uma nova empresa porque a nossa rotina é bem diferente, toda semana estou em um local diferente, com pessoas diferentes. Então eu acho que a dificuldade não é se adaptar a novas atividades, mas a rotina de uma empresa diferente, de um ramo diferente. (BR 34:34)</i>	<i>Ya sabes lo típico, no te van a decir: ¡si vete! –no, como crees, espérate, aquí tienes un buen futuro- dame oportunidad de irme, quiero ver, si no funciona, pues me das la oportunidad de regresar- claro tienes las puertas abiertas. Entonces para mí fue como un pase libre. Me voy a ir a probar, sino me gusta me regreso, y me regrese por mi propio pie. O sea, porque –sabes que, creo que no era lo mío- realmente estaba acostumbrada a hacer tantas cosas, y llegas a una empresa, estas en un área muy específica, y como que no es lo mío. Llegas al mismo lugar todos los días, a hacer lo mismo, no me gustó tanto, aunque era muchísimo mejor el sueldo. Y hablé con estas personas, les dije: quiero regresar –está bien, perfecto, regresa. Y regresando se dio la oportunidad de que me fuera un tiempo al extranjero, y bien. (MX 250:250)</i>
	<i>Acredito que o aspecto de conhecimento ainda é muito válido. Conhecimento, teoricamente não tem valor, não tem preço, então a gente acaba recebendo em troca o dinheiro como salário no final do mês, mas muito mais a gente recebe pelo conhecimento que a gente obtém, a gente recebe uma técnica que possivelmente nós não iremos encontrar facilmente em outra empresa do mercado. (BR 278:278)</i>	<i>Cualquiera que sea el puesto donde a lo mejor futuramente se desempeñe, seguramente tiene noción. Entonces, eso ayuda. De forma contraria, a lo mejor yo te la voltearía, creo que es más difícil hacerlo, porque en una compañía generalmente empiezas y te encasillas en una actividad. (MX 519:519)</i>
Opções de emprego no nível desejado	<i>Sim, eu acho porque na área de auditoria a gente percebe que tem poucas firmas realmente grandes, das quatro maiores a gente só tem duas, aqui em Fortaleza. E essas duas ficam frequentemente trocando profissionais, profissional que sai de uma firma e vai para outra e vice-versa, mas são poucas vagas, principalmente nos níveis de sênior para baixo, de assistente, sempre tem pouca área. (BR 85:85)</i>	<i>Si yo creo que muchas, pero la verdad si siento que no cualquier trabajo me llena, o me llegaría. Te vuelves un poco ególatra al decir que no en cualquier organización podrían aprovechar todo lo que tú sabes. Esa es la verdad, y es lo que veo con todos, eso de que de aquí te vas cuando ya tienes 4 o 5 años de experiencia, pues ya no buscas cualquier puesto, buscas un puesto alto dentro de una organización importante. (MX 148:148)</i>
	<i>Conhecimento, teoricamente não tem valor, não tem preço, então a gente acaba recebendo em troca o dinheiro como salário no final do mês, mas muito mais a gente recebe pelo conhecimento que a gente obtém, a gente recebe uma técnica que possivelmente nós não iremos encontrar facilmente em outra empresa do mercado (BR 278:278)</i>	
	<i>Não, eu sinto que o problema principal sobre trabalho que eu particularmente tenho está vindo do tipo do trabalho que é. (BR 420:420)</i>	

Fonte: Elaborado pelo Autor (2018)