

# COMPORTAMENTO E PERCEPÇÃO DA GERAÇÃO Y NA ADOÇÃO E PERFORMANCE DE PRÁTICAS DE CONTROLE GERENCIAL EM EMPRESAS DE TECNOLOGIA

Daniella Novak<sup>1</sup>  
Iago França Lopes<sup>2</sup>  
Marcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo<sup>3</sup>

**RESUMO:** O ingresso da Geração Y no mercado de trabalho provocou mudanças na gestão organizacional, o que afetou diretamente a performance e adoção de controle gerenciais nas corporações. Nesse contexto este artigo objetiva identificar o comportamento dessa geração, sua percepção quanto a *performance* da adoção de práticas de controle gerencial em empresas do setor de tecnologia no Brasil. Trata-se de um estudo quantitativo com uma amostra de 12 empresas brasileiras listadas na Associação Brasileira de Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação – Brasscom e um estudo qualitativo em uma empresa de relevância nacional do setor de tecnologia com capital negociado na BM&FBOVESPA. A investigação foi realizada por meio da aplicação de questionários e entrevista com profissionais da área de controladoria. Subsidiando-se em Frezatti (2005), constatou-se o grau de satisfação da Geração Y em relação aos artefatos do controle gerencial está intimamente ligado com a identificação do indivíduo com a organização, baseando-se na relação “objetivo-identidade-artefatos”. Conclui-se que o comportamento da Geração Y está relacionado com a satisfação de seus anseios pessoais e desde que estes se identifiquem ou se alinhem com a organização em que trabalham.

**Palavras-chave:** Artefatos; Controle Gerencial; Geração Y; Setor de Tecnologia.

## COMPORTEMNT AND PERCEPTION OF GENERATION Y ABOUT THE PERFORMANCE IN ADOPTION OF PRACTICES OF MANAGEMENT CONTROL IN TECHNOLOGICAL COMPANIES

**ABSTRACT:** The entrance of generation why in the market of job makes changes in management on organizations, what affected directly the performance and adoption of management controls in companies. In this context this article aims to identify the comportment of this generation, yours perception about the performance and influence in adoption of practices of management control in brazilian technological companies. Is a quantitative study with a sample which has 12 brazilian companies listed in Brazilian Association of Information Technologic and Communication Companies – Brasscom and a qualitative study in a relevant Brazilian company of technological sector with capital negotiates in exchange (BM&FBovespa). This investigation was conducted through an application of questionnaires and an interview with professionals of control area. According Frezatti (2005), the satisfaction degree of generation why about those artifacts of management

Recebido: 29/03/2014

Aprovado: 13/02/2015

control could say which is connected with the identification of people with the company, based in a relationship “objective-indentify-artifact”. It follows that the Generation Y's behavior is related to the satisfaction of his personal desires and provided they identify or align with the organization they work for.

**Keywords:** Artifacts; Management Control; Generation Y; Technological Sector.

## 1. INTRODUÇÃO

Considerando que os conceitos, sistemas e ferramentas de controle gerencial operam dentro de um contexto organizacional, e que a adoção das práticas contábeis passa por um processo decisório dos indivíduos, pode-se afirmar que entender o campo cognitivo destes decisores é requisito fundamental para compreender o fenômeno.

Sendo assim, a presente pesquisa tem a pretensão de discutir, refletir e analisar o comportamento da Geração Y e sua percepção quanto à adoção e *performance* de práticas de controle gerencial nas organizações. Trata-se de um tema contemporâneo em estudos na área de contabilidade gerencial: a influência de fatores psicológicos nas decisões sobre o uso de ferramentas gerenciais voltados ao controle gerencial

Com base no exposto elaborou-se a seguinte questão de pesquisa: *Como se Comporta e qual é a Percepção da Geração Y na Adoção e Performance de Práticas de Controle Gerencial em empresas do Setor de Tecnologia?*

O estudo justifica-se pela contribuição para o avanço científico na área de contabilidade gerencial no Brasil devido aos componentes de originalidade, relevância e benefícios potenciais para a área de conhecimento e para a sociedade brasileira. Em primeiro lugar, atrelado à escassez de pesquisas empíricas no Brasil que relacionem fatores psicológicos com mecanismos de controle gerencial nas organizações (ESPEJO *et al*, 2009), não foram localizados estudos no Brasil e no exterior que relacionem a Geração Y e a contabilidade gerencial, sendo que explorar o tema com maior profundidade contribui para melhor compreensão da realidade contemporânea.

Birnberg, Luft e Shields (2007, p.113) ressaltam a importância de se estudar fatores psicológicos, pois “[...] o comportamento depende das representações mentais individuais”, e tais comportamentos são influenciados e influenciam nas práticas de contabilidade gerencial e consequentemente nas decisões organizacionais.

Um segundo aspecto que deve ser observado refere-se à importância de se explorar o comportamento da Geração Y e entender seu universo cognitivo. A partir do momento em que

se compreendem as características componentes de seu comportamento, desvendam-se os procedimentos para lidar com estes indivíduos, podendo minimizar problemas organizacionais decorrentes dos conflitos entre gerações (insatisfação, diminuição de produtividade, entre outros).

Tais relações implicam em benefícios diretos e indiretos para as organizações, inclusive sob a perspectiva econômica, com diminuição de custos decorrentes destes conflitos. Lancaster e Stillman (2005, p.12) instigam uma análise em torno de que entre as gerações tradicionais, Baby boomers, X e Y existem desentendimentos que

acontecem todo o tempo no nível pessoal e eles podem ser extremamente dolorosos. Mas pense em um momento sobre o quão custoso podem ser no nível institucional quando companhias têm que estabelecer políticas, desenvolver procedimentos e criar tudo desde culturas corporativas até planos de compensação e benefícios. E pense quão desafiadores tais colisões podem ser para os gerentes, que são responsáveis por recrutar, manter, gerenciar e motivar as quatro gerações ao mesmo tempo no ambiente de trabalho.

Um terceiro aspecto a ser ressaltado é a contribuição que a pesquisa científica pode trazer para a atuação profissional referente à contabilidade e controle gerenciais. Conhecer como a Geração Y se comporta pode munir os estudiosos da área de subsídios para o desenvolvimento de práticas de controle gerencial ajustadas às necessidades e habilidades do indivíduo em análise.

Adicionalmente, os resultados da presente investigação no tocante às características dos indivíduos da Geração Y podem ser usados por pessoas que ensinam contabilidade gerencial no ambiente acadêmico, de forma a permitir melhor comunicação no processo de ensino-aprendizagem.

A fim de viabilizar a pesquisa, o foco foram empresas de tecnologia, uma vez que é o setor que mais evolui e mais retêm talentos da geração Y pela facilidade de adequação ao novo e pelo anseio de desafios (OLIVEIRA, 2010); por outro lado o estudo qualitativo delimitou-se a uma empresa de relevância nacional na área de tecnologia, cuja principal atividade é a produção, industrialização e comercialização de hardware, software e serviços.

Sua classificação quanto à linha de negócios segundo a Bolsa de Valores de São Paulo (BMF&BOVESPA) é a Tecnologia da informação, computadores e equipamentos. A entrevista foi realizada com o *controller* da empresa em estudo, e adicionalmente foram analisados documentos da empresa fornecidos pelo entrevistado e publicados em sítio da companhia.

## 2. GERAÇÃO Y

Muitos estudos buscam contribuir para delimitar o início e o fim de uma Geração, haja vista um misto de características presentes entre elas. A fim de se delimitar a população estudada nesta pesquisa, utilizou-se a definição de Gravett e Throckmorton (2006, p. 42) que consideram os nascidos entre 1977 e 1992, conhecidos como Generation Why, Millennials (para alguns) e Echo Boomers, como os gestores da geração Y.

A discrepância de comportamento entre a Geração Y e as anteriores provoca conflitos, presenciáveis no ambiente de trabalho. Lancaster e Stillman (2005, p.12) instigam uma análise em torno de que entre as gerações tradicionais, *Baby boomers*, X e Y existem desentendimentos que

acontece todo o tempo no nível pessoal e eles podem ser extremamente dolorosos. Mas pense em um momento sobre o quão custoso podem ser no nível institucional quando companhias têm que estabelecer políticas, desenvolver procedimentos e criar tudo desde culturas corporativas até planos de compensação e benefícios. E pense quão desafiadores tais colisões podem ser para os gerentes, que são responsáveis por recrutar, manter, gerenciar e motivar as quatro gerações ao mesmo tempo no ambiente de trabalho.

Lombardía, Stein e Pin (2008), analisaram as principais diferenças entre as gerações tradicionais, *baby boomers*, geração x e geração y. O Quadro 1 apresenta uma síntese das principais diferenças encontradas pelos autores entre estas gerações.

Quadro 1 - Diferenças entre as gerações

	Tradicionais	Baby Boomers	Geração X	Geração Y
<b>Ano de Nascimentos</b>	Até 1950	1951 a 1964	1965 a 1983	1983 a 1990
<b>Perspectiva</b>	Prática	Otimista	Cética	Esperançosa
<b>Ética Profissional</b>	Dedicados	Focados	Equilibrados	Decididos
<b>Postura diante da autoridade</b>	Respeito	Rejeição	Desinteresse	Paridade
<b>Liderança Por...</b>	Hierarquia	Consenso	Competência	Coletivismo
<b>Espírito de ...</b>	Sacrifício	Automotivação	Anticompromisso	Inclusão

Fonte: Adaptado de LOMBARDÍA; STEIN; PIN, 2008, p. 2

Nota-se que a Geração Y no tocante às relações de trabalho comporta-se diferentemente das demais gerações. De acordo com as observações de Veloso, Dutra e Nakata (2008, p. 7), bem como, Kim *et al* (2009, p. 548), é possível concluir que esta Geração não possui compromisso de permanecer na organização. Caso não lhes seja possível mostrar seus talentos, ou ainda, não se

sintam treinados para exercer sua função, deixam a organização sem ressentimentos. Esse comportamento, se partir de um gestor, pode resultar em decisões mal tomadas, por não se considerar o longo prazo, fixando-se apenas em decisões imediatistas.

Simons (2010, p. 31) destaca que esta é uma Geração que procura a socialização, que prefere trabalhar em equipe a realizar esforços individuais. Além disso, são multi-tarefas, reconhecem e respeitam as posições e os títulos, desde que encontrem nos nomeados razões para os admirarem.

Veloso, Dutra e Nakata (2008, p. 7 e 14) mostram que a Geração Y valoriza a possibilidade de crescimento profissional e desenvolvimento de relações que proporcionem novas oportunidades de carreiras. No entanto, são mais individualistas e consideram suas questões psicológicas mais relevantes que as profissionais. Percebe-se, portanto que nunca estarão fidelizados às organizações, a não ser que estas corroborem com seus anseios e objetivos pessoais.

Eisner (2005) identificou, em seu estudo, algumas características da Geração Y no trabalho. Os indivíduos pertencentes a esta Geração possuem, como qualidades, serem habilidosos e enérgicos, educados, conscientes socialmente, entre outras.

Treuren e Anderson (2010) apresentaram evidências da diferença das preferências e atitudes em relação ao trabalho da Geração Y e demais grupos. Nesse sentido, analisando as diferenças entre as gerações, bem como as características específicas da Geração em questão, busca-se entender e justificar seu comportamento frente a cargos que demandam a tomada de decisões.

Com a descrição de perfil apresentada acima, é possível constatar desafios a serem enfrentados pelas organizações nos casos de gestores dessa faixa etária. Os gestores enquanto tomadores de decisão acabam por utilizar de seus preceitos pessoais.

Dessa forma, vislumbra-se a necessidade do estudo do comportamento e percepção dessa geração para então entender como isso influenciará o ambiente organizacional. Para compreender melhor as decisões a serem tomadas a próxima seção irá conceituar e avaliar os conceitos de controle gerencial e ainda determinar os artefatos abordados e considerados relevantes sob as perspectivas de Frezatti (2005).

## **2.1 Controle Gerencial e seus Artefatos**

A fim de compreender a função de controle e seu impacto na organização é preciso resgatar seus conceitos. A esse respeito, tanto Anthony e Govindarajan (2008, p.6) como Sinha (2008, p. 5) concordam em definir Controle Gerencial como “o processo pelo qual os

gestores influenciam os outros membros de uma organização para implementar as estratégias da organização.” Portanto, percebe-se a relação entre o indivíduo e os objetivos organizacionais.

Anthony e Govindarajan (2008, p. 98) afirmam que

os bons sistemas de controle gerencial influenciam o comportamento (humano) de modo a alinhá-lo com as metas; isto é, asseguram que as ações individuais, tomadas para atingir metas pessoais, também ajudem a cumprir as metas da organização.

Dessa forma pode-se verificar a relação de mútua influência dos indivíduos com controle gerencial e vice versa. Ainda de acordo com Anthony e Govindarajan (2008) percebe-se que alcance das metas organizacionais está relacionado com a identificação dos colaboradores com as premissas da organização.

Frezatti (2005, p. 74) evidencia que

uma organização depende de vários recursos para manter suas vantagens competitivas e garantir sucesso contínuo. Esses recursos incluem sistemas de informação, conceitos econômico-financeiros, modelos e estruturas organizacionais. Estes componentes afetam as práticas de gestão de recursos, e cada organização é caracterizada por um determinado perfil de componentes, que determina o perfil geral da organização.

As práticas de controles gerenciais têm sido denominadas na literatura contábil como artefatos da contabilidade gerencial. Artefatos segundo Frezatti *et al* (2012, p.81) são “todos os instrumentos e técnicas empregados para suportar a gestão das entidades”. São, portanto, os meios escolhidos pela organização, que carregam a identidade desta, para atender aos processos de controle gerencial. De acordo com Frezatti *et al* (2012, p. 142-143) podem ser considerados artefatos de controle gerencial:

Planejamento estratégico formalizado, Balanced Scorecard, Orçamento anual tradicional, *Beyond budgeting*, *Rolling forecast*, Orçamento de capital, ABM – Activity based management, Análise do ciclo de vida, Análise da lucratividade de produtos, clientes e mercados, Análise da cadeia de valor, Programas de melhoria da qualidade, Opções reais na análise de projetos de investimentos, Técnicas de pesquisa operacional, Custeio variável, Custeio direto, Custeio por absorção, Custo-alvo (*target costing*), *Benchmarking* interno e externo e EVA – *Economic value added*.

Os artefatos de controle gerencial adotados neste trabalho estão alinhados às ideias expostas por Frezatti (2005) e às características específicas da amostra deste estudo. Este estudo visa Logo a presente pesquisa investiga e aborda nas organizações estudadas os seguintes artefatos de controle gerencial como segue no quadro 2:

Quadro 2 – Artefatos de Controle Gerencial

<b>Artefatos de Controle Gerencial</b>	<b>Definição</b>	<b>3.1 Referência</b>
<b>Planejamento estratégico</b>	Processo de decidir sobre os programas que a organização empreenderá e sobre o montante aproximado de recursos que será distribuído para cada programa pelos próximos anos, logo o planejamento estratégico é um instrumento que alinha os objetivos da empresa com suas estratégias e ações, conduzindo a empresa a manter a continuidade e alinhar às mudanças de mercado.	Hansen e Mowen (2006), Anthony e Govindarajan (2008).
<b>Orçamento</b>	Prática de controle gerencial tradicional entre as organizações, decorrente do plano estratégico da empresa. Um orçamento é (a) a expressão quantitativa de um plano de ação proposto pela administração por um período determinado e (b) uma ajuda para coordenar o que precisa ser feito na implantação desse plano. Um orçamento geralmente inclui aspectos não financeiros do plano e serve como um modelo para a empresa seguir em um próximo período.	Horngren <i>et al</i> (2009).
<b>Indicador de resultado</b>	Propõem-se a avaliar o desempenho de empresas e suas divisões, ou seja, estimar e mensurar o cumprimento do orçamento estabelecido assim como outros objetivos e metas traçadas organizacionalmente. Propor-se também com este indicador mensurar a rentabilidade, lucratividade, risco e alavancagem da empresa. Assim o equilíbrio financeiro fica evidenciado, logo a empresa tem a capacidade de se manter no mercado e se alinhar às mudanças proposta pelo mesmo.	Demodaran (2004), Assaf Neto (2006),
<b>Análise segmentada</b>	A análise segmentada, geralmente acontece de acordo com a necessidade organizacional, as mais comuns são: por centro de custos, por produtos, por projeto. A análise segmentada por projeto visa examinar as variáveis e suas influencias no projeto. A análise por centro de custos visa fornecer dados sobre: custeio de produtos, serviços, atividade; controle de custos por áreas de responsabilidade; avaliação de desempenho entre outros. Por fim a análise de produtos, sintetiza a medida física de produção ou de atividade, assim como o número de unidade produzidas ou o montante de tempo gasto fazendo alguma coisa.	Figueiredo e Caggiano (1997)  Atkinson (2000), Demodaran (2004).
<b>Programa de redução de desperdício</b>	Visam aperfeiçoar os recursos e maximizar a produção, uma vez que evitar desperdício e manter a produção com qualidade requer habilidades e práticas gerenciais que alinhem esses objetivos organizacionais. Os programas de redução de desperdício têm por objetivo reduzir do ciclo de tempo ou ainda eliminar o desperdício do sistema ou eliminar o que não agrega valor no processo produtivo para o cliente, imprimindo velocidade à empresa.	Chiavenato(2003).

<b>BSC</b>	Sua origem está relacionada com o impasse de tratar de maneira consistente o alinhamento entre a ferramenta de longo prazo, o plano estratégico da empresa, com o seu plano tático. Um novo método de análise de custos que diferentemente do tradicional, que utiliza centro de custos, acumula os custos por atividade. Seu princípio está em questionar que atividades são realizadas com os recursos de um departamento. Como resposta tem-se um relatório único, contendo medidas de desempenho financeiro e não-financeiro, de curto e de longo prazo, de tendência e de ocorrência, interligados por relações de causa e efeito, definidos mediante processos gerenciais de desdobramento da estratégia em ações, que tem capacidade de direcionar o desempenho, em todas as perspectivas de gestão, necessário para o cumprimento da estratégia	Costa (2001), (Atkinson <i>et al</i> , 2007), (FrezattiI, 2007)
<b>Avaliação de Desempenho</b>	Representam um conjunto de medidas que incidam sobre os aspectos do desempenho organizacional, que são os mais críticos para o sucesso atual e futuro da organização.	Parmenter (2010, p. 4).
<b>Sistema de apuração de custos</b>	Custos Diretos e Indiretos dizem respeito ao relacionamento entre o custo e o produto feito: os primeiros são fáceis, objetivos, diretos e apropriáveis ao produto feito, já os Indiretos precisam de esquemas especiais para a alocação, tais como bases de rateio, estimativas entre outros. Custos Fixos e Variáveis representam uma classificação que não leva em consideração o produto, e sim o relacionamento entre o valor total fixado não em função de oscilações na atividade, e Variáveis os que têm seu valor determinado em função dessa oscilação. Já o Custeio por absorção é o método em que são alocados os custos por cada produto gerado na entidade.	Frezatti (2007), Martins (2010).
<b>Target Costing (custeio meta)</b>	Um processo de planejamento de resultados, com base no gerenciamento de custos e preços que se fundamenta em preços de venda estabelecidos pelo mercado e nas margens objetivadas pela empresa.	Soutes (2006).
<b>Kaisen</b>	<i>Kaizen</i> é um termo japonês que significa melhoramento contínuo, gradual. Os objetivos finais do KMS são <i>Quality, Cost e Delivery</i> (QCD), e para alcançá-los deve-se buscar o aperfeiçoamento do processo produtivo, da relação com os fornecedores e clientes, da eficiência dos colaboradores, buscando sempre nível zero de erros.	Cogan (1999), Queirós (2009)
<b>Teoria das restrições</b>	<p>Descreve métodos para maximizar o lucro operacional. Define, basicamente, três medidas:</p> <p>A contribuição total é a receita menos os custos de materiais diretos das mercadorias vendidas</p> <p>Os investimentos são iguais à soma de custos materiais em materiais diretos, o trabalho em processo e estoques de produtos acabados, custos de pesquisa e desenvolvimento, e os custos de equipamento e edifícios.</p> <p>Os custos operacionais são todos os custos das operações (exceto materiais diretos) incorridos para ganhar contribuição de rendimento. Os custos operacionais incluem vencimentos e</p>	Horngren <i>et al</i> (2009).



	salários, aluguel, utilitários, depreciação, e assim por diante. O objetivo do índice é de aumentar o rendimento contribuição ao diminuir os investimentos e os custos operacionais.	
<b>Custo da qualidade</b>	Gasto relativo à bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços. Os custos da qualidade são os custos associados à definição/planejamento, criação e controle da qualidade, assim como à avaliação e realimentação da conformidade com exigência em requisitos de desempenho, confiabilidade, segurança; e também custos associados às consequências provenientes de falhas, em atendimento a essas exigências, tanto internamente à empresa quanto nas mãos dos clientes.	Feigenbaum (1994), Martins (2010).
<b>Custos do ciclo de vida do produto</b>	A noção fundamental na ideia de ciclo de vida é que os produtos passam por quatro estágios principais em sua jornada de aparência inicial até sua extinção: introdução, crescimento, maturidade e declínio.	Macintosh e Quattrone (2010).
<b>Custos Ambientais</b>	Os custos ambientais são custos incorridos dentro da organização devido ao mau gerenciamento da qualidade ambiental ou ainda pode existir uma má qualidade ambiental. Nesse contexto, os custos ambientais estão associados à criação, detecção, correção e prevenção da degradação ambiental. (...) os custos ambientais podem ser elencados em quatro categorias: custos de prevenção, custos de detecção, custos de falhas internas e custos de falhas externas.	Hansen; Mowen (2003).
<b>Análise da cadeia de valor</b>	Cadeia de valor é a sequência de funções do negócio em que a utilidade para o cliente é adicionada aos produtos ou serviços.	Horngren <i>et al</i> (2009).

FONTE: Os autores (2014)

Ao longo desta seção foram apresentados conceitos dos artefatos de controle gerencial que nortearam a investigação no que tange à sua adoção por parte da Geração Y. Essa contextualização é importante por ressaltar que comportamentos e percepções dos gestores influenciam a tomada de decisão e, portanto, a organização. A seguir são estabelecidos os métodos de pesquisa utilizados.

### 3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada na pesquisa é caracterizada como um estudo de natureza descritiva com abordagem quantitativa e qualitativa. Quanto aos procedimentos, é classificada como uma pesquisa do tipo levantamento e estudo de caso (Gil, 2002), embora a partir da aplicação de questionários, da realização de uma entrevista dirigida, análise documental e bibliografia.

A entrevista foi realizada sob as premissas de Frezatti (2005) e ocorreu no mês de março de 2013 aplicada ao *controller* em uma empresa do setor de tecnologia. A empresa estudada está no mercado de tecnologia de informação desde 1990, instituição provedora de soluções completas em tecnologia para o varejo; seu objetivo é aperfeiçoar os negócios dos

seus clientes com uma plataforma integrada composta por sistemas de gestão, equipamentos, serviços e treinamentos aplicados às mais diversas necessidades do mercado.

Em 2013 a companhia fechou o ano com receita líquida de R\$ 365,4 milhões, 11,3% superior ao resultado consolidado em 2012. Atualmente tem seu capital aberto na Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBOVESPA). Quanto ao nível de governança corporativo se classifica como Novo Mercado, o nível mais elevado em termos de governança.

O perfil do *controller* entrevistado está alinhado às características da Geração Y, uma vez que seu nascimento deu-se no ano de 1986, e o mesmo considerara-se persistente, prefere trabalhar em equipe, se diz preocupado com resultados, rejeita posições hierárquicas, entre outros aspectos que serão analisados no decorrer deste artigo.

A realização da entrevista se deu por meio de um roteiro estruturado alinhado à pesquisa de Frezatti (2005). No primeiro bloco buscou-se conhecer o indivíduo contrapondo seu comportamento com o encontrado na literatura a respeito da Geração Y e a organização; já no bloco dois identificaram-se os artefatos de controle gerencial utilizados pela empresa e por fim no último bloco fica perceptível o desempenho de práticas de controle gerencial (este roteiro contempla o apêndice deste artigo).

Em seguida foram coletadas informações acerca das 40 empresas listadas na Associação Brasileira de Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação – Brasscom, após coletadas informações de contato e o aceite das mesmas em estar participando da pesquisa, foram enviados via e-mail um questionário, também por base no estudo de Frezatti (2005), o qual procurou conhecer os artefatos de controle gerencial adotados pela organização e o comportamento da geração Y frente a esses controles e adoções.

Quanto aos respondentes foram validados 12 questionários, ou seja, 30% da população. Considerando o período de envio para as empresas e o tempo de resposta período de junho a agosto de 2013. A seleção dos respondentes válidos da pesquisa foi realizada observando-se as características abordadas na revisão teórica para o enquadramento dos respondentes como pertencente ou não da Geração em estudo.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES À LUZ DA PLATAFORMA TEÓRICA**

### **4.1 *O cenário do setor de tecnologia no Brasil***

Buscou-se compreender o comportamento e percepção da geração Y na adoção e *performance* de práticas de controles gerenciais das empresas do setor de tecnologia. Foram

listadas todas as empresas brasileiras do setor de tecnologia associadas à Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação – Brasscom. Das 41 empresas associadas, 12 empresas respondentes na pesquisa *survey* compuseram a amostra analisada.

O questionário elaborado pelos autores, com base no estudo de Frezatti (2005), fora enviado via e-mail. Tais perguntas englobaram um bloco relativo ao comportamento dos gestores, um bloco para análise da percepção dos gestores quando à adoção e *performance* das práticas de controle gerencial e um último bloco com questões sobre as características do respondente. Com base nas respostas procurou-se caracterizar os gestores participantes da pesquisa.

Verificou-se, em relação ao gênero dos gestores que compuseram a amostra da pesquisa que 50% destes são do sexo masculino e 50% do sexo feminino. Destes 75% nasceram entre 1981 e 1991, o que, segundo as perspectivas de Gravett e Throckmorton (2006), caracterizam o perfil de gestores que compõem a geração Y.

Quanto à formação acadêmica, 42% dos respondentes possuem graduação, 17% estão cursando o nível superior, 33% são pós-graduados e 8% apresentam uma formação em nível técnico. Com relação ao idioma, aproximadamente 44% dos gestores informaram ter domínio da língua inglesa. Os respondentes ainda declararam que apresentam facilidade em aprender novas tecnologias (33%), possuem habilidades em manusear hardware e software (17%), habilidades em manusear hardware (8%) e apresentam habilidade em manusear software (42%).

Das funções e áreas de atuação na empresa, 67% dos entrevistados ocupam o cargo de *controller*/ contador, já os demais 33%, ocupam cargos administrativos dentro da corporação. Nos cenários de atuação profissional 50% trabalham na área contábil, 17% na área comercial e 33% na área administrativa.

Após a caracterização dos gestores participantes da pesquisa, elaborou-se a seguinte Tabela 1 que evidencia uma síntese das características encontradas através das respostas correspondes ao comportamento dos respondentes considerados da Geração Y pelo estudo.

Tabela 1 – Comportamento da Geração Y

Comportamento da Geração Y	Grau de Concordância - Geral			Grau de Concordância - Geração Y			Grau de Concordância - Demais Gerações		
	C	NCND	D	C	NCND	D	C	NCND	D
1 Recebimento de Informações	92%		8%	88%		13%	100%		
2 Estímulo e Contribuição ao Trabalho	83%	8%	8%	75%	13%	13%	100%		
3 Oportunidade de Desenvolvimento e Crescimento Profissional	67%	17%	16%	63%	25%	13%	75%		25%
4 As solicitações e orientações da chefia facilitam a realização do trabalho.	59%	25%	16%	50%	25%	25%	75%	25%	
5 Aprendizado Constante na Realização do Trabalho	92%	8%		88%	13%		100%		
6 Estímulo na busca de Conhecimento.	83%	17%		75%	25%		100%		
7 O chefe ajuda a decidir o que fazer para aprender mais.	66%	17%	17%	62%	13%	25%	100%		
8 Equidade na participação de Treinamentos.	58%	17%	25%	50%	25%	25%	75%		25%
9 Tempo de dedicação ao trabalho é adequado às necessidades da empresa e às necessidades do Indivíduo.	50%	42%	8%	63%	38%		25%	50%	25%
10 Aptidão com o Trabalho.	92%	8%		100%			75%	25%	
11 A participação do Indivíduo é importante para o desempenho da organização	92%	8%		100%			75%	25%	
12 Orgulho frente aos familiares e amigos por trabalhar na empresa.	83%	17%		88%	13%		75%	25%	
13 Segurança e tranquilidade para o individuo e para a família por trabalhar na empresa.	50%	42%	8%	50%	38%	13%	50%	50%	
14 Conhecimento e Concordância com os objetivos da empresa em que trabalho.	58%	25%	16%	50%	25%	25%	75%	25%	
15 Desenvolvimento de Tarefas com maior rapidez e eficiência que os demais colaboradores	92%	8%		88%	13%		100%		

C – Concordo  
 NCND – Não Concordo Nem Discordo  
 D - Discordo

Fonte: Os autores (2014).

Lombardia (2008 p. 58) afirma que a geração Y pensa da seguinte forma: “olhe, diga o que eu tenho que fazer e não queira saber como vou fazer; respeite minha vida e me informe quanto vou ganhar” . Neste sentido, destacam-se dos quesitos: a aptidão com o trabalho (10) e o item 11 (participação do indivíduo como importante para o desempenho da organização), os quais atingiram um percentual de 100% de concordância.

Dessa forma, verifica-se que todos os respondentes da Geração Y consideram-se aptos para o trabalho e acreditam que o indivíduo tem papel fundamental no desempenho da organização. Os achados estão em sintonia com Veloso (2008) quando afirma que a visão de trabalho desta geração é mais uma visão psicológica do que contratual, estar inserido no sistema e contribuir para o mesmo é o que importa.

Os resultados encontrados evidenciam o comportamento da Geração Y, uma vez que as respostas apontam para os conceitos da revisão teórica. Os gestores da geração Y consideram-se ferramenta indispensável no desempenho da organização e para tanto, precisam sentir-se parte da mesma para então colaborar. É perceptível a diferença de opinião quanto à classes hierárquicas.

Comparativamente aos resultados encontrados na pesquisa, observa-se a percepção individual dos gestores da geração Y em relação à percepção dos demais gestores. No item 7, os respondentes da Geração Y não foram unânimes em concordar que os chefes contribuem na decisão do que fazer para aprimorar o aprendizado. Já os demais gestores concordam totalmente com a afirmação acima. Esse ponto reflete a característica da geração Y em não respeitar simplesmente cargos, mas sim a capacidade que os chefes devem ter para ocupá-los.

De posse destas informações, na etapa seguinte, procurou-se verificar o grau de satisfação da Geração Y frente à adoção e *performance* dos artefatos de controles gerenciais, o que contempla a *performance* e adoção de práticas de controles gerenciais adotados em organizações “lideradas” pela geração Y. Os resultados desta análise são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 – Adoção de Práticas de Controle Gerencial sob as perspectivas da Geração Y.

Artefatos de Controle Gerencial	Grau de Satisfação Geral					Grau de Satisfação Geração Y					Grau de Satisfação Demais Gerações				
	NU	D	I	NSNI	S	NU	D	I	NSNI	S	NU	D	I	NSNI	S
Planejamento estratégico	8%	8%	8%	17%	58%	13%	13%	13%	13%	50%				25%	75%
Orçamento	8%	8%	17%	17%	50%	13%	13%	13%	25%	38%			25%		75%
Análise por indicador de resultado	8%	8%	17%	25%	42%	13%	13%	13%	25%	38%			25%	25%	50%

Análise segmentada	25%	17%	8%	25%	25%	25%	25%		25%	25%	25%		25%	25%	25%
Programa de redução de desperdício	25%	8%	8%	8%	50%	38%	13%		13%	38%			25%		75%
Existência do BSC?	33%	17%	8%	17%	25%	50%	25%		13%	13%			25%	25%	50%
Avaliação de Desempenho	8%		17%	8%	67%	13%		25%	13%	50%					100%
Sistema de apuração de custos	8%	8%	16%	25%	42%	13%	13%	13%	25%	38%			23%	25%	50%
Outros métodos gerenciais?	17%		8%	50%	25%	25%			50%	25%			25%	50%	25%
Target Costing (custeio meta)	17%	17%	17%	33%	17%	25%	25%	13%	25%	13%			25%	50%	25%
Kaisen	42%	17%	8%	17%	17%	38%	13%	13%	13%	13%	50%	25%	0%	25%	25%
Teoria das restrições	25%	25%	17%	17%	17%	25%	38%	13%	13%	13%	25%		25%	25%	25%
Custo da qualidade	25%	25%	8%	17%	25%	25%	38%	13%	13%	13%	25%			25%	50%
Custos do ciclo de vida do produto	25%	17%	8%	17%	33%	25%	25%	13%	13%	25%	25%			25%	50%
Custos Ambientais	33%	17%	17%	25%	8%	38%	25%	13%	13%	13%	25%		25%	50%	
Análise da cadeia de valor	33%	17%	17%	25%	8%	50%	25%		13%	13%			50%	50%	

NU – Não Utiliza  
 D - Desconheço  
 I - Insatisfeito  
 NSNI – Nem Satisfeito Nem Insatisfeito  
 S - Satisfeito

Fonte: Os autores (2014).

No que se refere ao grau de satisfação quanto às práticas de controles gerenciais adotadas, observa-se na Tabela 2 que os indivíduos da Geração Y participantes da pesquisa estão menos satisfeitos com os artefatos do que se computada a percepção geral dos respondentes, à exceção dos custos ambientais e da análise da cadeia de valor. É válido destacar a percepção da geração Y quanto a Planejamento Estratégico e Avaliação de Desempenho que atingiu um grau de satisfação mediano. Esse aspecto está sustentado à luz da necessidade de obtenção de *feedback* constante por parte de seus líderes (EISNER, 2005), uma vez que a satisfação na Avaliação de Desempenho é muito menor na Geração Y do que na percepção geral.

Os resultados encontrados evidenciam a percepção dos gestores quanto à adoção das práticas de controle gerencial. Percebe-se que os indivíduos da geração Y respondentes não

estão completamente satisfeitos com as práticas adotadas. Uma vez que as práticas adotadas são as mais tradicionais isso pode representar uma insatisfação pelo fato da falta de inovação nos artefatos utilizados.

#### **4.2 Estudo de caso em uma empresa do setor de tecnologia**

Nesta seção será apresentada a análise da entrevista com ênfase às características da empresa pesquisada e do perfil do controller com relação à geração pertencente. Em seguida, far-se-á a análise dos artefatos de controle gerencial utilizados pela empresa e por fim no último escopo da análise será observado o desempenho de práticas de controle gerencial.

A empresa estudada foi fundada em 1990, fruto de uma dissertação de mestrado apresentada no CEFET-PR - Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná (atual Universidade Tecnológica Federal do Paraná). Classificada, segundo a BM&Fbovespa, responsável pela negociação de suas ações, como pertencente aos setores de tecnologia da informação e computadores e equipamentos. Destaca-se no cenário brasileiro, conquistando, recentemente, a 29ª posição no Ranking das Transnacionais Brasileiras 2013.

##### **4.2.1 Comportamento da Geração Y**

As informações relacionadas ao quadro de funcionários e características principais da empresa foram fornecidas pelo controller entrevistado. O coordenador da controladoria possui 27 anos, dos quais dedicou apenas 2 anos e meio à empresa. Graduado em Ciências Contábeis e Bacharel em Direito, nunca havia trabalhado na área de controladoria durante sua vida profissional. Além do cargo de coordenador da controladoria, o funcionário exerce algumas funções na área contábil.

Quanto ao número de funcionários e suas características, a empresa possuía, na época da entrevista, cerca de 1.100 funcionários, dos quais mais de 97% caracterizam-se como Geração Y, segundo o entrevistado e as perspectivas da literatura abordada neste estudo. A estrutura do setor de controladoria está dividida em duas áreas, a Controladoria Fiscal e a Corporativa.

A partir das informações fornecidas pelo *controller* percebe-se, que seu quadro de funcionários é jovem, o que diminuiu o conflito entre gerações, visto que as outras gerações têm pouca representatividade na controladoria da empresa. Contudo, essa predominância da Geração Y justifica o fato da empresa apresentar um elevado nível de rotatividade, segundo o gestor, pois a geração Y não vê o trabalho como um contrato e sim como vistas a contribuição e evolução do indivíduo. Ressalta-se ainda, a característica desses indivíduos de

não estarem comprometidos com a organização. O controller, no entanto, foi reconhecido e alavancou na hierarquia da empresa, fatos que podem justificar sua satisfação em relação ao trabalho.

Outro aspecto a ser mencionado é a alta rotatividade, haja visto que a empresa não apresenta um plano de carreira pré-estabelecido, assunto que já fora tratado com a Gestão de Pessoal da empresa, no entanto mesmo diante desse cenário a organização e os gestores são instruídos para a prática da valorização dos colaboradores tornando-os parte do capital intangível da empresa.

#### 4.2.2 Controles Gerenciais

Os resultados quanto à adoção de artefatos de controle gerencial fora questionado ao *controller*, a fim de identificar quais deles apresentam maior impacto nas atividades desenvolvidas pela empresa. Os produtos desses questionamentos são evidenciados no quadro a seguir:

Quadro 3 – Artefatos de Controle Gerencial e Grau de Satisfação do *Controller*

Artefatos	S/N	Grau de satisfação
<b>5.1 Planejamento estratégico</b>	<b>Sim</b>	Satisfeito
5.1.1 Visão	<b>Sim</b>	Satisfeito
5.1.2 Missão	<b>Sim</b>	Satisfeito
5.1.3 Objetivos de longo prazo	<b>Sim</b>	Satisfeito
5.1.4 Planos operacionais de longo prazo	<b>Desconhece</b>	Neutro
5.1.5 Montagem de cenários externos	<b>Desconhece</b>	Neutro
<b>5.2 Orçamento</b>	<b>Sim</b>	Pouco Satisfeito
5.2.1 Premissas	<b>Sim</b>	Satisfeito
5.2.2 Plano de Vendas/Marketing	<b>Sim</b>	Satisfeito
5.2.3 Plano de produção	<b>Sim</b>	Pouco Satisfeito
5.2.4 Plano de suprimentos e estocagem	<b>Sim</b>	Pouco Satisfeito
5.2.5 Plano de recursos humanos	<b>Desconhece</b>	Neutro
5.2.6 Plano de investimentos	<b>Sim</b>	Satisfeito
5.2.7 fluxo de caixa projetado	<b>Sim</b>	Pouco Satisfeito
5.2.8 DR projetada	<b>Sim</b>	Satisfeito
5.2.9 BP Projetado	<b>Sim</b>	Pouco Satisfeito
5.2.10 Projeção por cenários	<b>Desconhece</b>	Neutro
5.2.11 Metas atreladas ao orçamento	<b>Sim</b>	Satisfeito
<b>5.3 Análise por indicador de resultado</b>	<b>Sim</b>	Muito Satisfeito
5.3.1 Receitas	<b>Sim</b>	Satisfeito
5.3.2 Custos e despesas	<b>Sim</b>	Satisfeito
5.3.3 Resultado (lucro ou prejuízo)	<b>Sim</b>	Satisfeito
5.3.4 Fluxo de caixa	<b>Sim</b>	Satisfeito
5.3.5 <i>Economic Value Added</i> (EVA)	<b>Não</b>	Satisfeito
5.3.6 Outro. Qual?EBITDA	<b>Sim</b>	Satisfeito



5.3.7 Outro. Qual? DMV/ ANÁLISE DE GIRO/ CONTAS A RECEBER E A PAGAR	<b>Sim</b>	Satisfeito
<b>5.4 Realiza análise segmentada?</b>	<b>Sim</b>	Satisfeito
5.4.1 Por centro de custos/ LINHA DE NEGOCIOS - PRODUTOS/ SOFTWARE/SERVIÇOS	<b>Sim</b>	Satisfeito
5.4.2 Por centro de resultados/lucro	<b>Não</b>	Neutro
5.4.3 Por centro de investimentos/unidades de negócio	<b>Não</b>	Neutro
5.4.4 Por linha de produto	<b>Sim</b>	Satisfeito
5.4.5 Por área geográfica	<b>Não</b>	Neutro
5.4.6 Por cliente	<b>Não</b>	Neutro
5.4.7 Por projetos	<b>Não</b>	Neutro
<b>5.5 Existe programa de redução de desperdício?</b>	<b>UTILIZADO NA UNIDADE FABRIL</b>	Satisfeito
5.5.1 5S	<b>UTILIZADO NA UNIDADE FABRIL</b>	Satisfeito
5.5.2 6 Sigma	<b>UTILIZADO NA UNIDADE FABRIL</b>	Satisfeito
5.5.3 Lean (princípios enxutos)	<b>UTILIZADO NA UNIDADE FABRIL</b>	Satisfeito
<b>5.6 Existe BSC?</b>	<b>Não</b>	Neutro
<b>5.7 Avaliação de desempenho?</b>	<b>Sim</b>	Muito Satisfeito
5.7.1 Retorno sobre investimento (ROI)	<b>Sim</b>	Muito Satisfeito
5.7.2 Retorno sobre o capital empregado (ROCE)	<b>Sim</b>	Muito Satisfeito
5.7.3 Retorno sobre o patrimônio líquido (ROE)	<b>Sim</b>	Muito Satisfeito
5.7.4 Margem líquida	<b>Sim</b>	Muito Satisfeito
5.7.5 MARGEM BRUTA	<b>Sim</b>	Muito Satisfeito
5.7.6 Outro. Qual? Margem Elida	<b>Sim</b>	Muito Satisfeito
<b>5.8 Sistema de apuração de custos?</b>	<b>Sim</b>	Satisfeito
5.8.1 Custeio por absorção	<b>Sim</b>	Satisfeito
5.8.2 Custeio ABC	<b>Não</b>	Satisfeito
5.8.3 Custeio Direto ou Variável	<b>Sim</b>	Satisfeito
5.8.4 Custeio-padrão	<b>Sim</b>	Satisfeito
5.8.5 Departamentalização (RKW)	<b>Não</b>	Neutro
<b>5.9 Outros métodos de custeio gerencial?</b>	<b>Sim</b>	Satisfeito
5.9.1 Target Costing (custeio meta)	<b>Sim</b>	Satisfeito
5.9.2 Kaisen	<b>UTILIZADO NA UNIDADE FABRIL</b>	Neutro
5.9.3 Teoria das restrições	<b>Não</b>	Neutro
5.9.4 Custos da qualidade	<b>Não</b>	Neutro
5.9.5 Custos do ciclo de vida do produto	<b>Não</b>	Neutro
5.9.6 Custos ambientais	<b>Não</b>	Neutro
5.9.7 Análise da cadeia de valor	<b>Não</b>	Neutro

FONTE: Os Autores (2013)

No que se refere a planejamento estratégico, o *controller* está satisfeito com os controles adotados pela empresa, pois o mesmo contribui afirmando que estão vinculados às metas da organização. Ao ser questionado acerca do orçamento o *controller* afirmou que esse método de controle vincula-se ao planejamento estratégico da organização, nos métodos adotados pela empresa o entrevistado se mostra equilibrado, nem totalmente satisfeito nem totalmente insatisfeito quanto aos artefatos adotados,

A análise por indicador de resultado é sólida, apenas o *Economic Value Added* (EVA) e o MVA- *Market Value Added* a empresa não faz uso. O EVA para muitos estudiosos é uma ferramenta da estratégia organizacional, que quando implementada torna-se peça central na toma de decisão financeira, além de integrar orçamento, preço de aquisição, metas e competências organizacionais. O MVA também não é utilizado pela empresa.

Apesar de criticado pela literatura, o EBITDA (Matins, 2010) é utilizado pela empresa, visto que, a mesma é uma entidade de capital aberto, a qual divulga EBITDA aos investidores, via demonstrativos contábeis.

Em continuidade, questionou-se sobre a análise segmentada da entidade, neste aspecto a empresa apresenta-se deficitária, pois dos artefatos citados apenas a análise por centro de custos, a análise por linha de negócios e a análise segmentada por linha de negócios a empresa utiliza, os demais controles elencados pelos pesquisadores o *controller* afirmou que a utilização destes acontece de acordo com a necessidade organizacional, ou seja, não existe um controle efetivo desses artefatos.

Os programas de redução de desperdício estão atrelados à atividade operacional da empresa, o *controller* afirma que existem tais programas, porém são praticados na atividade fabril da empresa. Um ponto negativo, pois esses controles são de competências da controladoria da empresa. Neste aspecto observa-se um desvio de função e ou até uma divisão das tarefas da controladoria.

A avaliação de desempenho da empresa é extremamente rígida, a vista disso todos os controles listados pelos autores a entidade faz uso, logo é vista uma distorção uma vez que a empresa tem avaliação de desempenho e não apresenta um plano de carreira.

Diante do exposto, observa-se que a organização tem suas bases gerenciais voltadas para ideias tradicionalistas, ou seja, no que se refere à utilização dos artefatos contemporâneos a mesma fica à margem, pois não utiliza o EVA, o MVA e até mesmo o *Balanced Scorecard* apesar de muito difundido e institucionalizado na literatura. Frezatti (2007 p. 37) enfatiza que o BSC “pode ser utilizado como alinhador estratégico da organização que para a empresa pode ser uma perda de competitividade”. Este cenário está em consonância com os resultados

da pesquisa desenvolvida por Dietschi e Nascimento (2006). Em contraposição, os artefatos tradicionais como o ROI, ROCE, ROE são utilizados.

O Custeio ABC e a Departamentalização (RKW) são os dois tópicos a respeito de sistema de apuração de custos que a entidade em estudo não utiliza, os demais a organização utiliza.

Em sintonia com a pesquisa desenvolvida por Soutes (2006), ambos os controles não adotados pela organização são considerados modernos, até a presente análise, verifica-se uma não atualização da empresa frente a esses novos controles gerenciais que a literatura tem apresentado. É válido considerar essa resistência uma vez que tais controles gerenciais exigem competências e habilidades ousadas, pois envolve o patrimônio da organização, o que não descaracteriza a organização estudada como uma organização repleta de indivíduos da geração Y.

Target Costing (custeio meta) e o Kaisen que o *controller* acredita ser praticado na esfera fabril da entidade. Os demais controles a mesma não faz uso, como é evidenciado na tabela.

Diante do que foi apresentado, é notável que os artefatos de controle gerencial adotados pela empresa estão alinhados às estratégias de crescimento e competitividade, pois ao longo do período a mesma se mostrou competitiva e se consolidou no mercado de atuação no Brasil e no Mundo. Ainda é visto que, a adoção desses artefatos abordados neste trabalho está alinhada às características da geração Y, pois tais controles proporcionam o que a geração busca: desafios, paridade, coletivismo e inclusão (LOMBARDIA STEIN; PIN, 2008).

### **4.3 Desempenho de Práticas de Controle Gerencial**

Nesta etapa fez-se uso de um questionário previamente elaborado pelos pesquisadores, no qual, em relação aos artefatos citados, mediu-se a satisfação do entrevistado de acordo com os seguintes níveis: Insatisfeito; Pouco Satisfeito; Neutro; Satisfeito, Muito Satisfeito.

No tocante a percepção do controller em relação aos artefatos gerenciais utilizados pela organização, notou-se uma relativa satisfação. Como visto, os controles gerenciais estão intimamente ligados aos objetivos empresariais. A escolha dos instrumentos gerenciais reflete a identidade da organização. Neste quisito, o planejamento estratégico, que diz respeito ao caminho para alcançar os objetivos traçados, é o que deve estar mais adequado ao perfil organizacional. Quanto aos exemplos de estratégias adotadas, a empresa emprega os seguintes

artefatos: visão, missão e valores. O controller declarou-se satisfeito em relação a todos estes. Pode-se concluir que tal satisfação advém da identificação deste funcionário com as estratégias adotadas pela empresa.

Após traçar as metas organizacionais é preciso viabilizá-las financeiramente, para tanto, existe o orçamento. Em um contexto geral, o entrevistado diz-se pouco satisfeito em relação a adoção deste instrumento. No entanto, com relação a suas premissas, plano de vendas, plano de investimentos, demonstração de resultado projetada e metas atreladas ao orçamento, apresentou-se satisfeito. Mostrou desconhecimento em relação ao plano de recursos humanos, mesmo sabendo que a organização adota este método. Especificamente, declarou-se pouco satisfeito com os planos de produção, suprimentos e estocagem e fluxo de caixa projetado.

Quanto a análise por indicador de resultado, o entrevistado mencionou estar muito satisfeito de forma geral. Quanto aos artefatos relacionados enumerou a análise em relação às seguintes informações: receitas, custos e despesas, resultado, fluxo de caixa, EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization), análise de giro e contas a receber e a pagar. Declarou não fazer uso da ferramenta EVA.

A empresa, segundo o controller realiza análise segmentada das seguintes formas: Por centro de custos e por produtos e serviços (negócios). Em relação a estes, afirmou estar satisfeito.

O entrevistado ainda explicou que a empresa possui um programa de redução de desperdício. Não soube informar seu nível de satisfação em relação a tal, por não estar em contato direto com o mesmo, visto que este se aplica ao departamento fabril.

Quanto à avaliação de desempenho, o controller definiu-se muito satisfeito. Tanto de uma forma geral quanto especificadamente relacionado ao: retorno sobre investimento (ROI), retorno sobre o capital empregado (ROCE), retorno sobre o patrimônio líquido (ROE), margem líquida, margem bruta e margem elida.

Custeio por absorção, Custeio direto ou variável e custeio-padrão foram os sistemas de apuração de custos apontados pelo entrevistado como utilizados na empresa. A respeito destes, o controller diz-se satisfeito. Ainda declarou não fazer uso do sistemas de custeio ABC e departamentalização (RKW).

Quando aos demais controles, o respondente afirmou a utilização do *target costing* (custo meta). Em relação a este, apresentou-se satisfeito. Adicionalmente afirmou que a empresa utiliza o método Kaizen, mas no setor fabril, portanto não posicionou-se diante deste.

Ao final do entrevista observou que a trajetória do Controller na empresa foi de uma a

ascensão rápida mesmo em uma organização que se apresenta deficitária quando a plano de carreiras, é visto também a satisfação do mesmo com a adoção e performance dos artefatos que a empresa utiliza. No entanto no discurso do entrevistado o mesmo informa a alta rotatividade do setor, o que mostra a necessidade de ascensão rápida da geração Y e ainda a busca constante em contribuir para o crescimento de uma unidade organizacional, visto que trata-se de uma geração de resultados (VELOZO, 2008)

## 5 CONCLUSÃO

O estudo objetivou verificar como a Geração Y se comporta e qual a percepção quanto à adoção e *performance* dos artefatos de controle gerencial usados por uma empresa do setor de tecnologia. Para tanto, realizou-se um estudo de caso em uma empresa brasileira do setor de tecnologia, com abordagem qualitativa. Por meio de uma entrevista com o coordenador de controladoria desta empresa procurou-se estudar a utilização das ferramentas gerenciais e a satisfação do entrevistado enquanto geração Y em relação a estes.

A respeito do grau de satisfação da Geração Y em relação aos artefatos do controle gerencial conclui-se que estão intimamente ligados com a identificação do indivíduo com a organização. Tal afirmação baseia-se na relação objetivo-identidade-artefatos, uma vez que, os artefatos gerenciais escolhidos são determinados pelos objetivos empresariais, os quais representam a identidade da organização.

Em resposta à questão-problema proposta, conclui-se que o comportamento da Geração Y está relacionado com a satisfação de seus anseios pessoais e desde que estes se identifiquem ou se alinhem com a organização em que trabalham. Um plano de carreira é a necessidade da geração Y, pois irá mostrar a mesma o cenário o qual está envolvida. Na pesquisa ao serem questionados a respeito da representatividade da função desempenhada na empresa o grau de importância e concordância atingiu mais que 50% em todas as afirmações.

Este estudo se limita apenas ao fato de possuir uma amostra de 12 empresas e um estudo de caso como objeto descritivo. Não há garantia de que as mesmas percepções possam ser encontradas em um indivíduo da mesma geração em outra empresa do setor de tecnologia. Limita-se também a pesquisa o fato da empresa a qual se realizou a pesquisa descritiva empregar muitos indivíduos da mesma geração, ocasionando a falta dos conflitos e/ou adequações citados no referencial teórico.

Dadas os presentes limitações, sugere-se para futuras pesquisas que o questionário seja replicado em outros indivíduos da geração Y em outros setores. Bem como a aplicação em outras gerações, para que se alinhem as características trazidas na literatura nacional e

internacional a respeito do tema, uma vez que a temática Geração Y e a influência desta na adoção e performance de controles gerenciais são escassas no Brasil.

Os autores agradecem à Fundação Araucária pelo amparo à pesquisa.

## REFERÊNCIAS

ATKINSON, Anthony A.; ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de Controle Gerencial**. 12. ed., São Paulo: McGraw Hill Brasil, 2008.

ASSAF NETO, A. **Estrutura e Análise de Balanços: um enfoque econômico-financeiro**. São Paulo: Atlas, 2006.

BIANCHI, Caio Giusti. Internacionalização de Empresa. **Early movers e Late movers**. **Revista Jovens Pesquisadores**, Paraná, vol. 9, n. 2 (17), jul./dez. 2012. Disponível em <<http://www.mackenzie.br/dhtm/seer/index.php/jovenspesquisadores/article/download/1192/634>>. Acesso em: 03 abr. de 2013.

BIRNBERG, Jacob G.; LUFT, Joan; SHIELDS, Michael D. Psychology **Theory in Management Accounting Research**. Handbook of Management Accounting Research – volume 1. Oxford: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. rev. e atual, Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DIETSCHI, D. A.; NASCIMENTO, A. M. Uma investigação do foco prioritário do Balanced Scorecard. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 6., 2006. São Paulo – SP. **Anais**. São Paulo - SP, 2006.

DAMODARAN, Aswath. **Finanças corporativas: teoria e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

EISNER, Susan P. Managing Generation Y. **Sam Advanced Management Journal**, Corpus Christi, vol. 70, n. 4, Autumn, 2005.

ESPEJO, Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo; CRUZ, Ana Paula Capuano da Cruz; COSTA, Flaviano; ALMEIDA, Lauro Brito de. Uma Análise crítico-reflexiva da Compreensão da Adoção dos Artefatos de Contabilidade Gerencial sob uma Lente Alternativa – a contribuição das abordagens organizacionais. **RCO- Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo, v. 3, n.5, p.25-43 jan./abr. 2009.

FEIGENBAUM, A. V. **Controle da Qualidade Total: gestão e sistemas**. Vol.1. São Paulo: Makron Books, 1994.

CAGGIANO, Paulo César; FIGUEIREDO, Sandra. **Controladoria**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1997.

FREZATTI, Fábio. Management Accounting Profile of Firms Located in Brazil: a Field Study. **BAR – Brazilian Administration Review**, v.2, n.1, art.5, p. 73-87, Jan./Jun. 2005.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial**: planejamento e controle gerencial. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FREZATTI, Fábio; JUNQUEIRA, Emanuel; BIDO; Diógenes de Souza; NASCIMENTO; Arthur Roberto do; RELVAS, Tânia Regina Sordi. Antecedentes da definição do design do sistema de controle gerencial: evidências empíricas nas empresas brasileiras. **Brazilian Business Review**, Espírito Santo, abr. 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRAVETT, Linda; THROCKMORTON, Robin. **Bridging the Generation Gap**: How to Get Radio Babies, Boomers, Gen Xers, and Gen Yers to Work Together and Achieve More. Franklin Lakes: Career Press, 2006.

HANSEN, Jens Erik. TEIXEIRA, Fabrícia Souza. O Processo de *Target Costing* no auxílio à sobrevivência empresarial: Estudo de Caso da Damaso Ltda. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 1, 2001, São Paulo. Anais. São Paulo - SP, 2001.

HANSEN, Don R., MOWEN, Maryanne M. **Cost Management Accounting and Control**. 5.ed. Ohio: Thomson South Western, 2006.

HANSEN, Don R., MOWEN, Maryanne M. **Gestão de Custos**. 3. ed. São Paulo: Pioneira-Thomson Learning, 2003.

HORNGREN, Charles T.; DATAR, Srikant M.; FOSTER, George; RAJAN, Madhav; ITTNER, Christopher. **Cost Accounting**: A Managerial Emphasis. 13. ed. New Jer Jersey: Pearson Prentice Hall, 2009.

KAPLAN, R.; JOHNSON, H. T. **A relevância da contabilidade de custos**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

KAPLAN, R.; JOHNSON, H. T. **Relevance lost**: Rise and fall of management accounting. Boston: Harvard Business School Press, 1987.

KIM, HaeJung; KNIGHT, Dee K.; CRUTSINGER, Christy. Generation Y employees' retail work experience: The mediating effect of job characteristics. **Journal of Business Research**, New York, vol. 62, 2009.

LANCASTER, Lynne C.; STILLMAN, David. **When Generations Collide**: Who they are. Why they clash. How to Solve the Generational Puzzle at Work. New York: Collins Business, 2005.

LOMBARDÍA, Pilar García; STEIN Guido; PIN, José Ramón. **Políticas para dirigir a los nuevos profesionales, motivaciones y valores de la generación Y.** maio, 2008. Trabalho de pesquisa – IESE Business School, Universidade de Navarra, Barcelona, 2008. Disponível em: <<http://www.iese.edu/research/pdfs/di-0753.pdf>>. Acesso em: 12 out. de 2012.

LOMBARDIA, Pilar García. Quem é a geração Y? **HSM Management**, São Paulo, n. 70, set/out. 2008.

MACINTOSH, Norman B.; QUATTRONE, Paolo. **Management accounting and control systems: an organizational and sociological approach.** 2.ed. John Wiley & Sons: 2010.

MARTINEWSKI, André Luís. **Mudanças no Controle Gerencial de empresas brasileiras estatais e privatizadas:** estudo de caso. Tese (Doutorado em Administração), Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <[http://objdig.ufrj.br/41/teses/Tese\\_Andre\\_Martinewski.pdf](http://objdig.ufrj.br/41/teses/Tese_Andre_Martinewski.pdf)>. Acesso em: 18 out. de 2012.

MATINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTIN, Nilton Cano. Da contabilidade à controladoria: a evolução necessária. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, vol. 13. n. 28. 2002.

OLIVEIRA, Sidnei. **O Nascimento de uma nova Versão de Líderes.** São Paulo: Integrare Editora, 2010.

PARMENTER, David. **Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing, and Using Winning KPIs.** 2. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.

RUSSO, P. T. **A institucionalização do BSC pelas organizações – O Caso Sabesp.** 2011. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis), Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, São Paulo, 2011. Disponível em: <[http://200.169.97.106/biblioteca/tede//tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=233](http://200.169.97.106/biblioteca/tede//tde_busca/arquivo.php?codArquivo=233)> Acesso em: 24 set de 2013.

SIMONS, Neil. Leveraging Generational Work Styles to Meet Business Objectives. **Information Management.** Vol. 44, n.1. Jan./Feb. 2010. Disponível em: <[www.arma.org](http://www.arma.org)>. Acesso em: 10 de jul. de 2010.

SINHA, Pradip Kumar. **Management Control Systems: a managerial emphasis.** 1 ed. New Delhi: Excel Books, 2008.

SOUTES, Dione Olesczuk. **Uma investigação do uso de artefatos de contabilidade gerencial por empresas brasileira.** Dissertação (Mestrado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA), Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2006.

TREUREN, Gerry; ANDERSON, Kathryn. The Employment Expectations of Different Age Cohorts: is generation Y really that different? **Australian Journal of Career Development.** Vol. 19, n. 2, winter, 2010.



VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, J. S; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008, Rio de Janeiro.

## NOTAS

---

<sup>1</sup> UFPR – UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Acadêmica do 3º ano em Ciências Contábeis Universidade Federal do Paraná. Endereço profissional: Rua Israel Andrade Pereira, 77 Boneca do Iguazu 83040-070 - São José dos Pinhais, PR – Brasil. E- -mail: [dani.novak@ufpr.br](mailto:dani.novak@ufpr.br)

<sup>2</sup> UFPR – UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Acadêmico do 3º ano em Ciências Contábeis. Universidade Federal do Paraná. E-mail: iagoipo@hotmail.com

<sup>3</sup> UFPR – UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Professora e Coordenadora do PPG-Mestrado em Contabilidade – UFPR Endereço profissional: Universidade Federal do Paraná. E-mail: Av.Prefeito Lothário Meissner, 3400 Jardim Botânico 80210-170 - Curitiba, PR – Brasil. E- mail: [arciabortolocci@ufpr.br](mailto:arciabortolocci@ufpr.br)