

UM ESTUDO EXPLORATÓRIO-DESCRIPTIVO DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS EM EMPRESAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS DE PORTO ALEGRE

Alessandra da Silva Brundo¹

Rua Com. Rodolfo Gomes, 418/301
CEP: 90150-100 Porto Alegre/RS Brasil
Tel: (51) 3235-2699
E-mail: alebrundo@bol.com.br

Janaina Macke¹

R. Tomazo Radaelli, 117/304 – Bairro do Parque
CEP: 95180-000 Farroupilha/RS Brasil
Tel.: (54) 268-7544
E-mail jmacke@terra.com.br

Tatiana Ghedine²

Rua Maestro Mendanha, 84 – Apto. 602 - Santana
CEP: 90620-160 Porto Alegre/RS Brasil
E-mail: tghedine@yahoo.com.br

¹ Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS
Escola de Administração – PPGA/EA
CEP: 90010-460 Porto Alegre/RS Brasil

² Faculdades de Taquara – FACCAT
Departamento de Administração
CEP: 95600-000 Taquara/RS Brasil

Resumo:

Este estudo tem como objetivo contribuir para a discussão sobre a lógica da competência, através da comparação entre um modelo teórico de competências e o modelo empírico encontrado no estudo. O estudo ainda permite levantar considerações sobre o *gap* existente entre as competências individuais necessárias e as competências atuais dos profissionais que atuam em empresas de contabilidade, na cidade de Porto Alegre (RS). Neste sentido, foi desenvolvido um estudo exploratório-descriptivo, utilizando-se do método tipo *survey*, que envolveu os profissionais atuantes em 29 empresas de contabilidade sócias do Sescon/RS (Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis do Rio Grande do Sul). Para análise dos dados foram utilizadas as técnicas estatísticas de análise fatorial e regressão linear. Os resultados obtidos com as análises apontaram para a inexistência de competências conceituais por parte dos respondentes.

Palavras-chave: Competências individuais, competências técnicas, competências humanas, competências conceituais, empresas de serviços contábeis.

UM ESTUDO EXPLORATÓRIO-DESCRITIVO DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS EM EMPRESAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS DE PORTO ALEGRE

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho é focado em uma das categorias abrangidas pelo Sescon/RS (Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis, Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas do Estado do Rio Grande do Sul), a de Serviços Contábeis. Atualmente as empresas de Serviços Contábeis estão mudando a sua metodologia de trabalho passando de “fazedores” para “agentes de mudança”, ou seja, antes um escritório de contabilidade era contratado apenas para fazer o trabalho operacional do contratante, hoje ele também é consultado para decisões importantes na empresa, mudando gradativamente, exigindo um novo perfil do profissional.

Algumas das recentes mudanças ocorridas nos paradigmas empresariais colocaram em evidência a fragilidade de recursos e processos de que muitas empresas dispunham para sobreviver num mercado em transformação, que foi se tornando cada vez mais exigente, dinâmico e competitivo.

O aumento da competição entre as empresas, o conhecimento cada vez mais precíval, principalmente no campo tecnológico, e a instabilidade são alguns dos fatores que estão fazendo com que as empresas passem de uma perspectiva de estrutura estável para a de instabilidade e generalidade, orientadas por um conjunto de competências que as diferenciem da concorrência. As posições defensivas adotadas, até então, pelas empresas, estão cedendo lugar a um desenvolvimento de vantagem competitiva sustentável, e a estratégia alinhada ao mercado passa a ser uma estratégia que vislumbra um mercado que apresenta tantas mudanças e possibilidades que torna necessária uma visão consistente para “criar” as oportunidades de realização.

Dentro desta nova realidade e entendendo as pessoas como fundamentais para uma empresa de serviços, tem-se percebido que algumas empresas de contabilidade estão falhando em seus esforços de mudança e na busca por melhores níveis de competitividade, por não terem preocupação com o alinhamento das competências organizacionais de sua estrutura de seus processos com o objetivo de sustentar o planejamento traçado.

Nesse contexto o estudo a cerca das competências individuais surge como uma resposta alternativa de capacitação e traz consigo reflexões importantes sobre o papel das pessoas. Em um quadro marcadamente complexo e de permanentes transformações sociais e produtivas, o papel desempenhado pelos profissionais sofre os naturais impactos de uma

lógica que privilegia a mensuração e reduz significativamente a importância da subjetividade como critério de valor.

Dentro desta perspectiva, na próxima seção discorre-se, com base nos referenciais teóricos, sobre a competência individual e coletiva. Na seção 3 é caracterizada a SESCO/RS. O método de pesquisa é apresentado na seção 4, seguido da análise dos resultados (seção 5) e das considerações finais (seção 6).

2 COMPETÊNCIA

Para Fleury e Fleury (2000) o trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas tornou-se o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais suscetível a mudanças e às complexidades.

A noção de competência surge como uma maneira renovada de discutir o papel e a *performance* do trabalho nas organizações, como capacidade de mobilizar e aplicar conhecimentos e capacidades a uma situação específica (RUAS, 2001). Segundo o autor:

Para que haja competência, é necessário colocar em ação um repertório de recursos – conhecimentos, capacidades cognitivas, capacidades integrativas, capacidades relacionais etc. -, os quais são colocados à prova em desafios oriundos da concepção de novos projetos, dos problemas mais complexos, dos incidentes, das panes etc. Nessas situações, além de colocar em ação os recursos da competência, se tem a oportunidade de experimentar e aprender novas possibilidades de lidar com eles, e, portanto, de desenvolver a própria competência (p.248).

A competência não se limita a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detidos pelo indivíduo, nem tão pouco engessadas na tarefa. Zarifian (2001), compartilha desta idéia afirmando que “a competência é a inteligência prática de situações que se apóia sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com quanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações”.

Fleury & Fleury (2001 p. 190) referem-se à competência como sendo “(...) um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Segundo os autores para que haja desenvolvimento de competências nas

organizações, é preciso percorrer um caminho que vai da aprendizagem individual para a aprendizagem em grupo e só então para aprendizagem na organização.

Na perspectiva de Katz (1974), as competências são compreendidas tomando-se como base a análise de competências técnicas, humanas e conceituais:

- Técnicas: envolve conhecimentos especializados, capacidade analítica dentro de determinada especialidade, e facilidade em usar as ferramentas e técnicas de uma disciplina específica; é adquirida através da experiência, da educação e do treinamento.
- Humanas: capacidade para trabalhar eficazmente como membro de grupo e para a construção de cooperação forte dentro da condução do time de trabalho, incluindo o conhecimento do processo de motivação e a aplicação eficaz da liderança.
- Conceituais: Capacidade de ver empreendimento como um todo, isto inclui reconhecer como as varias funções da organização dependem umas das outras e como a mudança em uma das partes afeta todas as outras. É a habilidade de traduzir o conhecimento em ação, permite agir de acordo com os objetivos globais da organização, e não em função de metas e necessidades imediatas do próprio grupo. Não encontra-se limitada às diferentes unidades da organização, mas abrange a interação da organização com a indústria, comunidade e forças sócio-políticas-econômicas.

Conforme Hersey e Blanchard (1986) a combinação apropriada dessas competências variará à medida que o indivíduo progride dos cargos mais operacionais até funções mais estratégicas. Segundo os autores (opt. cit., 1986, p.7)

À medida que sobe na hierarquia de uma organização, o funcionário tem cada vez menos necessidades de habilidades técnicas e cada vez mais necessidade de habilidades conceituais. Os supervisores, nos escalões inferiores, necessitam de considerável habilidade técnica, porque freqüentemente são solicitados a treinar e orientar as atividades operacionais das suas seções. No outro extremo, a alta direção não precisa saber como se executam as tarefas técnicas ao nível operacional, mas deve ser capaz de ver como todas as funções estão relacionadas com a realização dos objetivos globais da organização.

Enquanto a ênfase na competência conceitual e técnica varia em função das diferentes responsabilidades exercidas, o denominador comum cuja importância permanece constante em todas as funções é a competência humana (HERSEY e BLANCHARD, 1986).

A competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou *know-how* específico. A competência implica como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado (FLEURY e OLIVEIRA, 2001) e segundo Zarifian (2001) frente a um evento inesperado, não programado.

Para Zarifian (opt. cit.), é fácil avaliar a manifestação e a utilização de uma competência individual em dada situação profissional, em compensação é muito difícil compreender como essa competência foi construída. Parece então que é preciso prestar extrema atenção à circulação e à conexão dos conhecimentos, das especialidades, das experiências, como também à maneira como cada indivíduo pode entrar em contato com esses conhecimentos, especialidades e experiências no decorrer de seus percursos. É nesses contatos que, em larga medida, suas competências se desenvolvem e se atualizam.

Green (1999) acrescenta que as competências individuais devem ser utilizadas não apenas ao se fazer um trabalho, mas também para suportar os valores essenciais e prioridades da organização. Além de reduzirem a ambigüidade, alinhando os recursos humanos à organização, para uma compreensão compartilhada que permite todos se moverem na mesma direção. As prioridades organizacionais, segundo o autor, refletem a ênfase da utilização de determinadas competências individuais como hábitos de trabalho e habilidades das pessoas de fazer com que os processos de negócios e sistemas de trabalho sejam mais eficientes e eficazes.

Em uma equipe de trabalho pode surgir uma competência coletiva que é mais do que a soma das competências individuais. Para Zarifian (2001), isso se explica plenamente pelos efeitos de sinergia entre essas competências e pelas interações sociais ativadas no seio do grupo. Para que a competência coletiva possa exercer-se, é preciso que as pessoas construam referenciais comuns, compartilhem, ao menos parcialmente, uma mesma linguagem profissional, que elas tenham “imagens operativas” comuns, que enxerguem suas necessidades de cooperação, que se pautem pelas mesmas implicações.

Organização e pessoas, lado a lado, propiciam um processo contínuo de troca de competências. A empresa transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização. As pessoas, por seu turno, ao desenvolver sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhe condições para enfrentar novos desafios (DUTRA, 2001).

A questão da competência coletiva é bem conhecida das pequenas empresas. Conforme Zarifian (2001), quando a empresa inteira funciona como um único e mesmo

coletivo, o proprietário sabe bem que o funcionamento dele é delicado: é preciso que haja certa complementaridade e certo acordo entre todas as pessoas. Paradoxalmente, quanto mais forte é a competência coletiva, mais as competências individuais tornam-se dificilmente substituíveis. É difícil desistir de alguém e substituí-lo por um novato. É preciso, então velar ao mesmo tempo pela preservação de tal competência e também aprender gerar sua renovação, fazendo de modo que o grupo fique aberto ao acolhimento de recém-chegados e saiba integrá-los.

Ao longo do tempo, as habilidades deram lugar à caracterização de entregas requeridas dos indivíduos e as atitudes deram lugar aos comportamentos observáveis. Na prática organizacional, as decisões sobre indivíduos são tomadas em razão do que eles entregam para a organização, enquanto o sistema formal, concebido, geralmente, a partir do conceito de cargos, privilegia apenas o que as pessoas fazem. Eis um dos principais descompassos entre a realidade e o sistema formal de gestão (DUTRA, 2001).

Às empresas e aos profissionais, segundo Hipólito (2001), só resta adaptação a esse cenário. Enquanto dos profissionais espera-se capacitação e motivação para superar os desafios que se avizinham, para as organizações tal adaptação passa pela revisão de suas estruturas, de suas práticas de gestão e pelo estabelecimento de novas formas de divisão do trabalho e de responsabilidades pelo conjunto de colaboradores. O aumento na delegação de responsabilidades e de tomada de decisões (*empowerment*), cresce como forma de agilizar o processo decisório e de aproximar as organizações dos anseios de seus clientes. Sua concretização, no entanto, depende dos seguintes fatores:

- Valores, objetivos e metas organizacionais disseminados e compartilhados;
- Profissionais em contínuo processo de capacitação;
- Comprometimento das pessoas com a empresa e seus resultados.

Uma característica invariável da mobilização das competências e do incremento da autonomia dos indivíduos e das equipes é que acontecem sempre problemas que superam as competências dos indivíduos em questão, e que é de extrema importância que estes possam recorrer rapidamente a pessoas mais competentes que eles (ZARIFIAN, 2001).

Porém tanto as competências individuais como as coletivas devem estar em sintonia com as competências organizacionais. Segundo Éboli (2001, p.121) pode-se definir as competências organizacionais como as competências essenciais (*core competences*)ⁱ já utilizadas e às adquirir para que a empresa “aumente e consolide cada vez mais sua capacidade de competir” dentro do setor em que atua, não esquecendo que para isso torna-se

importante à definição da(s) *core competence(s)*, pois estas orientarão as estratégias da organização.

Já as competências humanas, segundo a autora, precisam ser adquiridas e desenvolvidas individualmente para que a organização atinja o sucesso em seus objetivos estratégicos. Em resumo, para a viabilização das competências organizacionais é necessário definir as competências humanas que precisam ser adquiridas, desenvolvidas e instaladas para que os colaboradores estejam aptos a manter a(s) *core competence(s)* ou reestruturar outras competências essenciais organizacionais. Portanto, a autora considera que os recursos humanos são parte extremamente importante para o desenvolvimento das competências organizacionais.

2.1 Competência em Serviços

As características distintas de empresas de serviços apontam para a relevância das relações sociais, em que a aprendizagem organizacional e o conhecimento individual e coletivo da empresa representam um papel principal (OLIVEIRA et al, 2001).

Dutra (2001, p. 27) afirma que:

De um lado temos a organização, com um conjunto próprio de competências. Estas originam-se da gênese e do processo de desenvolvimento da organização e são concretizadas no seu patrimônio de conhecimentos. Tal patrimônio, por sua vez, estabelece as vantagens competitivas da empresa no contexto em que está inserido. De outro lado temos as pessoas, com seu conjunto de competências que pode ou não estar sendo aproveitado pela empresa.

Segundo Oliveira et al (2001), a administração de serviços vem assumindo um foco no processo de aprendizagem, entendido como fluxo de conhecimento entre indivíduos, grupos ou mesmo companhias, como maneira de estabelecer padrões de desempenho compatíveis com as expectativas da empresa e dos clientes.

A competência em serviço é uma abertura e transformação interna das ocupações já existentes, é avaliar que impacto terá, direta ou indiretamente, no modo como o serviço que se executa trará benefícios aos seus usuários (ZARIFIAN, 2001).

Apesar das similaridades, as empresas de serviços diferem em alguns aspectos específicos, principalmente em termos das competências que constituem a base para suas vantagens competitivas; deveriam ser, portanto, o foco das ações estratégicas de uma empresa para seu desenvolvimento. Schmenner (apud OLIVEIRA et al, 2001) propõe que existem dois

elementos que podem ser usados para classificar tipos diferentes de negócios de serviços. O primeiro elemento é “intensidade de trabalho”, definida como custos incorridos com o trabalho em relação aos custos com planta ou equipamento. Uma empresa de serviços profissionais é um exemplo típico de alta intensidade de trabalho pois envolve plantas pequenas e tempo e esforço de trabalho grandes. O outro elemento combina a “interação do consumidor”, entendida como o grau em que o consumidor interage com o processo de prestação de serviço e “customização do serviço”, que significa o grau em que o serviço é customizado para o consumidor.

Portanto, empresas de serviços profissionais podem ser definidas como aquelas que oferecem serviços avançados, complexos, usando pessoal bem treinado por preços relativamente altos, onde o conhecimento e o *know-how* avançados constituem o ponto central do que é vendido (OLIVEIRA et al, 2001).

Alvesson (apud OLIVEIRA et al, 2001) propõe que empresas de serviços profissionais podem ser mais bem entendidas como empresas intensivas em conhecimento e explica que agências de publicidade, empresas de consultoria, empresas de advocacia e contabilidade consistem, na maior parte, em profissionais altamente qualificados, ou trabalhadores do conhecimento, constituindo, desta maneira, exemplos de empresas de serviços profissionais. Além disso, os produtos de uma empresa de serviços profissionais são definidos como não padronizados, criativos, altamente dependentes de indivíduos e envolvendo a resolução de problemas complexos.

3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO: O SESCON/RS

O Sescon/RS teve sua origem a partir do Departamento de Escritórios (DEC), do Sindicato dos Contabilistas de Porto Alegre, em 1975, e obteve sua carta sindical em 16 de junho de 1987. Hoje, o sindicato congrega mais de 100 atividades econômicas, distribuídas por categorias profissionais abrangendo 6240 empresas representadas em todo o estado.

O Estatuto Social da SESCON/RS normatiza a entidade estipulando os objetivos do sindicato, direitos e deveres dos associados, atribuições do conselho fiscal e consultivo, regulamenta eleições e assembléias e no que se refere a diretoria e seu mandato. Quanto a diretoria, a eleição é realizada a cada 3 anos sendo composta por 12 membros efetivos eleitos com igual número de suplentes.

O objetivo principal do Sescon/RS é representar as empresas de sua categoria nas relações de trabalho com seus empregados, oportunizando a negociação de pisos salariais, reajuste dos salários dos empregados das categorias representadas e as cláusulas sociais. O

Sescon/RS atualmente assina convenção coletiva de trabalho com representantes do SINDESC-Sindicato dos Empregados em Escritórios em Empresas de Serviços Contábeis do Estado do Rio Grande do Sul, SEEEC/Caxias do Sul-Sindicato dos Empregados em Escritórios e Empresas de Serviços Contábeis de Caxias do Sul (região com exceção do município de Caxias do Sul, devido a existência do Sescon/Caxias do Sul) e o Semapi-Sindicato dos Empregados das Empresas de Assessoramento, Informações, Pesquisas e Fundações do Estado do Rio Grande do Sul, sendo que este negocia pelos empregados nas empresas privadas e públicas.

As mudanças na economia mundial, conseqüentemente no mercado nacional, fizeram o Sescon/RS revisar alguns conceitos. Para isto o Sindicato trabalha com objetivo de qualificar as empresas representadas oportunizando treinamentos, eventos e palestras.

Pensando nas necessidades dos associados e representados o Sescon/RS firmou parcerias nos últimos 3 anos, com: a Ulbra Saúde, que beneficia titulares e dependentes de cerca de 10 mil empresas; a Claro Digital, que estabelece planos e benefícios para as empresas e seus colaboradores e a ABRH-RS que estipula a contratação de estagiário para as empresas representadas

A entidade possui uma sede em Porto Alegre que conta com dois auditórios com capacidade de 73 e 43 lugares respectivamente para realização de cursos, palestras e seminários; biblioteca informatizada; um salão com infra-estrutura para recepções e festas de confraternização. Entre os serviços disponíveis os representados podem contar: Serviço de Recrutamento e Seleção que desenvolve o trabalho nas áreas administrativas, contábeis, fiscais, pessoais, financeiras e informática; o Departamento de Informática, onde os associados e representados podem unir a tecnologia ao conhecimento na busca de soluções para o desenvolvimento do seu trabalho e onde, também, são disponibilizadas, através do site, as informações mais recentes pertinentes as categorias, e a Assessoria Jurídica, especializada nas questões trabalhistas, tributária e família.

4 MÉTODO DE PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa de caráter quantitativo realizadas com profissionais que trabalham em empresas de contabilidade sócias da SESCON/RS. O estudo caracteriza-se por ser de natureza exploratória-descritiva, onde o método utilizado foi do tipo *survey*. Segundo Mattar (2001), a pesquisa exploratória é própria quando o autor tem uma noção muito vaga do problema de pesquisa, ou quando há inúmeras explicações alternativas para um mesmo fato. Por outro lado, a estrutura de coleta de dados foi típica de um estudo descritivo.

A método de pesquisa do tipo *survey* geralmente busca medir valores, crenças, opiniões, conhecimento e comportamento das pessoas. A grande utilidade deste tipo de metodologia é poder conhecer as atitudes e comportamentos de grandes populações, como, por exemplo, empresas de contabilidade da Cidade de Porto Alegre, entrevistando apenas um número relativamente pequeno de pessoas escolhidas através procedimentos estatísticos/probabilísticos.

Este estudo envolveu empresas de contabilidade de Porto Alegre sócias do Sescon/RS. O sindicato tem em seu cadastro empresas representadas e sócias. Empresas representadas são consideradas aquelas que recolhem as contribuições confederativa (previstas no artigo 8º da Constituição de 1988), sindical (artigo 580 e 581 da CLT) e assistencial (prevista nos dissídios da categoria). As empresas sócias são também representadas, porém a partir do momento que elas optarem por serem sócias, além das contribuições obrigatórias elas passam a pagar uma taxa mensal, lhe permitindo assim um tratamento diferenciado com alguns benefícios, por exemplo, direito de votar em assembleias e candidatar-se a cargos na diretoria, uso de algumas dependências da sede (salão de festas, biblioteca e auditórios), isenção e/ou descontos em cursos pagos, gratuidade em serviço de recrutamento e seleção e assessoria jurídica.

Considerando que o Sescon/RS tem em seu cadastro 643 empresas de contabilidade representadas em Porto Alegre, optou-se em realizar o estudo em empresas sócias por se tratarem de empresas mais “próximas”, ou seja que utilizam as serviços oferecidos e participam de ações junto ao sindicato. O Sescon/RS conta atualmente com 119 empresas sócias distribuídas nos segmentos contabilidade, assessoramento e perícias.

Quanto ao processo de seleção da amostragem utilizou-se uma amostra não-probabilística por conveniência. Na amostragem por conveniência os integrantes da amostra participam porque se interessam pelo projeto, ou o pesquisador os escolhem justamente porque estão disponíveis. (SCHEWE e HIAM, 2000). Neste estudo optou-se por selecionar 29 empresas de um universo de 119 empresas sócias da entidade. O critério usado para escolha foi quanto à proximidade com o sindicato e à intensa utilização de seus serviços, principalmente o serviço de Recrutamento e Seleção. Cabe destacar que um total de 110 profissionais que trabalhavam diretamente nas Áreas Fiscal, Contábil e Pessoal, das 29 empresas pesquisadas, participaram da pesquisa.

O instrumento utilizado para coleta dos dados, considerado como dado primário, foi um questionário. O questionário construído foi adaptado de Bitencourt (2001, p.294) sendo

que essa autora baseou-se no referencial teórico de Katz (1974), dividindo as competências em Técnicas, Humanas e Conceituais, conforme fundamentação teórica.

O instrumento construído para o presente estudo consta de 21 questões (divididas entre as 3 dimensões), conforme a Figura 1. As questões não foram apresentadas nos seus respectivos grupos, segundo o referencial teórico e sim, foram apresentadas alternadas e num único quadro. Esta é uma recomendação indicada quando se quer evitar que as respostas dentro dos grupos sofram influência umas das outras (EVRARD, 2002). Finalmente, a última questão (nº 22) busca uma avaliação geral das competências e possibilitará a análise de regressão. Assim, o questionário foi montado alternando uma questão de cada dimensão conforme a ordem da Figura 1.

Os questionários foram enviados por e-mail devido ao baixo custo, rapidez nos retornos e otimização nos procedimentos. Esta técnica de coleta de dados é menos flexível, pois o questionário precisa ser altamente estruturado e padronizado, há pouco espaço para investigações maiores.

Primeiramente fez-se um telefônico prévio com a pessoa responsável pela empresa, convidando-a a participar da pesquisa e explicitando os objetivos, o público-alvo (todos os profissionais de empresa de contabilidade que trabalham diretamente nas Áreas Fiscal, Contábil e Pessoal), a questão do sigilo e também foram solicitados os e-mails dos profissionais.

Figura 1 – Competências avaliadas no instrumento de coleta

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	
01	Atinge as metas estabelecidas para a sua área
04	Expressa reconhecimento e valorização aos colaboradores pelo bom desempenho/reforço positivo
07	Analisa resultados, tendo como parâmetros o mercado e referenciais de excelência
10	Acompanha e avalia o desempenho das equipes onde atua, baseando-se em indicadores claros e conhecidos por todos
13	Demonstra “garra” na condução do trabalho, irradiando confiança e entusiasmo
16	Toma decisões acertadas e oportunas, com base nas informações disponíveis e na construção de várias alternativas
19	Demonstra ambição, tendo alto nível de exigência consigo mesmo e esforçando-se para superar seus próprios limites.
COMPETÊNCIAS HUMANAS	
02	Compromete as equipes com as decisões, através de gestão participativa
05	Expressa suas idéias de forma clara e objetiva
08	Assume as próprias falhas, demonstrando flexibilidade para reavaliar situações e melhorar seu desempenho
11	Em suas negociações com pares, clientes e/ou fornecedores, busca um resultado “ganha-ganha”
14	Delega atividades para as quais os subordinados estão capacitados
17	Atua de forma construtiva e madura em situações de conflito.
20	Compartilha com todos os envolvidos as informações de que dispõe
COMPETÊNCIAS CONCEITUAIS	
03	Identifica e analisa as principais tendências que afetam sua área de atuação e o negócio como um todo
06	Adapta-se a situações de trabalho pouco estruturadas.
09	Cumprir os compromissos assumidos com seus clientes
12	Apresenta criatividade em suas propostas, não se contentando com o êxito do presente
15	Possui visão sistêmica da organização e do contexto em que está inserido: mercado, comunidade, etc.
18	Busca, de maneira sistemática, conhecer a opinião do cliente.
21	Apresenta agilidade na compreensão de novos processos e tecnologias.
QUESTÃO GERAL	
22	Os profissionais que atuam em empresas de contabilidade que você conhece, apresentam iniciativa, responsabilidade e capacidade de agir frente a imprevistos visando gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa.

Fonte: Adaptado de Bitencourt (2001).

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na subseção 5.1 são apresentados os procedimentos e resultados da análise fatorial e na subseção 5.2 são apresentados os resultados da análise de regressão linear.

5.1 Análise Fatorial

Segundo Malhotra (2001, p. 504), a análise fatorial “é um nome genérico que denota uma classe de processos utilizados essencialmente para redução e sumarização dos dados”. Há o estudo das relações entre conjuntos de muitas variáveis interrelacionadas representando-as em termos de alguns fatores fundamentais, é uma técnica de interdependência, pois é

analisado todo um conjunto de relações interdependentes. Para tratamento estatístico, é importante salientar que os dados coletados foram tratados por meio do *software* SPSS (*Statistical Package of Social Science*) versão 10.0.

Nesta pesquisa obtivemos o retorno de 110 questionários, porém 108 serviram de amostra para o estudo, pois 2 questionários tiveram que ser descartados por problemas no preenchimento. Os resultados encontrados mostram médias que variam de 3,05 e 4,15 e desvios padrão de 0,70 a 1,08 (Tabela 1).

Tabela 1 – Cargas fatoriais, comunalidades, médias e desvio-padrão

Constructo	Variáveis	Carga	h ²	Média	Desvio Padrão
Técnica	Questão 13	0,733	0,651	3,27	1,01
	Questão 16	0,718	0,603	3,50	0,86
	Questão 15	0,694	0,607	3,22	1,08
	Questão 07	0,683	0,714	3,14	1,05
	Questão 03	0,648	0,721	3,30	1,05
	Questão 04	0,607	0,457	3,05	0,99
	Questão 08	0,604	0,499	3,10	1,04
	Questão 19	0,601	0,576	3,42	1,02
	Questão 12	0,544	0,394	3,19	1,06
Humana	Questão 20	0,791	0,729	3,17	1,02
	Questão 14	0,698	0,629	3,59	1,03
	Questão 21	0,634	0,679	3,72	0,93
	Questão 17	0,609	0,712	3,35	1,08
	Questão 09	0,540	0,463	4,15	0,79

Os resultados estatísticos da pesquisa apresentados na Figura 2 mostram que somente dois fatores foram percebidos, predominando a Dimensão Técnica e Humana, ou seja, das três dimensões teóricas (competências técnicas, competências humanas e competências conceituais) apenas as competências técnicas e humanas foram percebidas como agrupamentos. Através da figura 2 pode-se perceber que as variáveis correspondentes à Dimensão Conceitual são pouco significativas na representação desses dois fatores.

Desta maneira, podemos considerar dois novos agrupamentos, que poderão ser conferidos na figura 2. Com o objetivo de verificar a consistência de cada variável do fator, foram calculados os valores para o teste do *Alpha de Cronbach*, o que significa avaliar a confiabilidade do instrumento de pesquisa. Isto permite verificar se os profissionais de empresas de contabilidade ao responderem às questões, faziam alguma relação entre as mesmas. Desta forma, o *Alpha de Cronbach* representa o grau de consistência da totalidade das variáveis (indicadores) em cada fator. O valor do *alpha* para pesquisas exploratórias em

ciências sociais deverá ser superior a 0,6, desta forma podemos afirmar, conforme os resultados, que há coerência interna (MALHOTRA, 2001).

No primeiro agrupamento (Figura 2), denominado Técnico há um predomínio de dimensões técnicas (5 variáveis), com Dimensões Conceituais (3 variáveis) e somente uma variável referente à dimensão humana. No agrupamento denominado Humano há uma heterogeneidade entre as dimensões Conceituais e Humanas.

Figura 2 – Fatores e Variáveis

Constructo	Dimensões	Alpha de Crombach	Variável
Q13	Técnica	0,8692	Demonstra “garra” na condução do trabalho, irradiando confiança e entusiasmo
Q16	Técnica		Toma decisões acertadas e oportunas com base nas informações disponíveis e na construção de variáveis alternativas
Q15	Conceitual		Possui visão sistêmica da organização e do contexto em que esta está inserido: mercado, comunidade, etc.
Q07	Técnica		Analisa resultados, tendo como parâmetro o mercado e referenciais de excelência
Q03	Conceitual		Identifica e analisa as principais tendências que afetam sua área de atuação e o negócio como um todo.
Q04	Técnica		Expressa reconhecimento e valorização aos colaboradores pelo bom desempenho/reforço positivo
Q08	Humana		Assume as próprias falhas, demonstrando flexibilidade para reavaliar situações e melhorar seu desempenho
Q19	Técnica		Demonstra ambição, tendo alto nível de exigência consigo mesmo e esforçando-se para superar seus próprios limites
Q12	Conceitual		Apresenta criatividade em suas respostas, não se contentando com o êxito do presente
Q20	Humana	0,8122	Compartilha com todos os envolvidos as informações de que dispõe.
Q14	Humana		Delega atividades para as quais os subordinados estão capacitados
Q21	Conceitual		Apresenta agilidade na compreensão de novos processos e tecnologias
Q17	Humana		Atua de forma construtiva e madura em situações de conflito
Q9	Conceitual		Cumprir os compromissos assumidos com seus clientes.

Percebemos que a dimensão humana está bastante próxima da dimensão conceitual, isto se deve pela linha tênue que os diferencia, pois a competência conceitual representa uma predisposição para uma reação comportamental em relação a um produto, organização, pessoa, fato ou situação. O comportamento pode ser mudado, mas qualquer tentativa de mudança de uma atitude fortemente arraigada exige grande pressão ao longo do tempo. Atitude tende a produzir comportamento consistente.

Para os profissionais das empresas de serviços contábeis, a competência conceitual determina o nível de confiança entre as pessoas, o clima de trabalho, o grau de

comprometimento com objetivos e metas organizacionais e, conseqüentemente, resultados maximizados, quanto mais adequado ao contexto, maior o seu nível de influência no ambiente de trabalho.

Neste dois novos agrupamentos a dimensão conceitual não é percebida, percebe-se que ela aparece diluída entre outros grupos (Figura 2). Isto evidencia a dificuldade dos profissionais em perceber e compreender a empresa no todo, e principalmente os benefícios que isto acarretaria para a empresa e para eles mesmos. Em contrapartida vê-se o Constructo 9 (dimensão conceitual), onde se refere aos compromissos assumidos com seus clientes com a média (4,15) mais alta, conforme Tabela 1.

O agrupamento Técnica aparece apresentando maior número de variáveis. A partir deste demonstrativo vê-se o investimento em conhecimento dos profissionais das empresas de serviços contábeis, onde são canalizadas sua construção e experiência no aprendizado, o que realmente visa valor na empresa. Pode-se evidenciar a necessidade dos profissionais colocarem em prática os conhecimentos adquiridos adequando os mesmos ao contexto organizacional

Neste estudo percebeu-se que 7 variáveis não constam nos agrupamento da tabela 1, pois não estão dentro do modelo de explicação. Para melhor justificar as afirmações correspondentes ilustramos estas variáveis na Figura 3.

Figura 3 – Variáveis não consideradas no agrupamento

Questão	Dimensão	Variável
02	Humana	Compromete as equipes com as decisões, através de gestão participativa
05	Humana	Expressa suas idéias de forma clara e objetiva
11	Humana	Em suas negociações com pares, clientes e/ou fornecedores, busca um resultado “ganha-ganha”.
01	Técnica	Atinge as metas estabelecidas para a sua área.
10	Técnica	Acompanha e avalia o desempenho das equipes onde atua, baseando-se em indicadores claros e conhecidos por todos
06	Conceitual	Adapta-se a situações de trabalho pouco estruturadas
18	Conceitual	Busca, de maneira sistemática, conhecer a opinião do cliente.

Neste agrupamento percebe-se que as variáveis correspondentes à Dimensão Humana (questões 2, 5 e 11) estão relacionadas com gestão participativa, transparência e criatividade. Quanto à Dimensão Técnica (questão 1 e 10) evidencia a visão de negócio, cumprimento de metas e acompanhamento e avaliação de indicadores. Por fim, a Dimensão Conceitual nas questões 6 e 18 representa a adaptação, e a habilidade de pôr em prática novos conhecimentos assimilados com objetivos claros e definidos.

O fato destas variáveis não fazerem parte do modelo pode ser devido ao não entendimento das mesmas como relevantes ou a problemas de redação das questões podem ter dificultado a compreensão por parte dos respondentes.

5.2 Análise de Regressão Linear

Com estes novos agrupamentos, encontrados, foi utilizada a técnica de Regressão Linear para analisar como cada agrupamento está relacionado com a Competência Individual como um todo. Em outras palavras, a análise de regressão linear, neste estudo, representa as competências realmente percebidas, identificadas e julgadas como mais importantes pelos profissionais das empresas de serviços contábeis. Foram consideradas variáveis significativas quando $p < 0,05$ (assumindo a probabilidade de 5% de erro). O Beta é o peso relativo de cada variável e determina ordem de importância das mesmas no fator (MALHOTRA, 2001). O valor *R Square* (R^2) indica o grau de explicação do conjunto de variáveis em relação à percepção geral quanto às competências individuais. Neste estudo, os 2 fatores encontrados explicam 43,9% das competências individuais nas empresas analisadas. O que pode ser considerado um bom grau de explicação para a pesquisa em ciências sociais (EVRARD, 2002). O método utilizado foi o *Stepwise*, o qual considera como critério de entrada das variáveis no modelo, o nível de significância das mesmas e, devido à alteração nas variáveis que formam os fatores calculou-se a regressão com a média das variáveis dos novos fatores.

Para os profissionais de empresa de contabilidade percebe-se que o fator com maior importância para a Competência Individual é a Dimensão Técnica seguido da Dimensão Humana como segundo fator mais significativo.

Paradoxalmente, vê-se o fator mais significativo com a menor média do fator, talvez possamos levantar como hipótese que os profissionais percebem esta dimensão como importante para o desenvolvimento de suas atividades, porém estas são pouco trabalhadas.

Tabela 2 – Fatores significativos com relação à percepção sobre Competências Individuais

Fatores	Peso Relativo (Beta)	Sig.	Ordem de Importância	Média do fator
1-Dimensão Técnica	0,496	0,000	1	3,24
2-Dimensão Humana	0,454	0,000	2	3,60

$R^2 = 0,439$

No entanto, a Dimensão Humana está colocada em segundo lugar na ordem de importância e a sua média do fator foi maior pontuada. Vê-se esta dimensão menos considerada pelos profissionais, porém percebe-se maior interesse em desenvolvê-las. Há uma relação de complementaridade entre estas duas dimensões. Percebe-se que somente 43,9% dos

fatores percebidos (Dimensão Humana e Técnica) explicam as competências individuais para esta população investigada e que a Dimensão Conceitual não foi percebida neste estudo.

Podemos levantar duas hipóteses quanto a não percepção da dimensão individual neste estudo: primeira, as questões do instrumento não foram compreendidas devido ao problema de redação do questionário ou realmente elas não foram entendidas (percebidas) pelos respondentes; segunda, falta de informações relevantes que podem interferir diretamente na qualidade dos processos dificultando que o profissional se torne mais flexível e capazes de enfrentarem as mudanças e rupturas que surgem dentro da sua área de atuação. É importante salientar que esta dimensão está diretamente ligada a procedimentos, a conceitos, a fatos e a informações.

No entanto, nas empresas de contabilidade, isto não se percebe, ou talvez não se reconheça a importância desta dimensão, há uma dificuldade em perceber o quanto e quais informações devem e podem estar disponíveis aos profissionais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todos esses conhecimentos, vistos aqui de forma resumida, devem ser transformados em habilidades, saindo da teoria e indo efetivamente para a prática, e o que realmente vai definir e demonstrar se o profissional é competente ou não, será sua atitude em fazer essa transformação.

Desta forma, nos permite inferir que as dimensões estabelecidas para a ação competente envolvem a assimilação de conhecimentos técnicos, aquisição de habilidades conceituais, internalização de compreensão e motivação das pessoas e pressupõe que o indivíduo seja capaz de articular elementos de modo a obter eficiência e eficácia em suas ações obtendo um alto desempenho em seu trabalho.

Realmente, vê-se que nas empresas de contabilidade há uma carência de conhecimentos técnicos, porém considerados por todos os profissionais como de alta importância.

Podemos levantar como justificativa a esta afirmação, o fato do trabalho em empresas de contabilidade ser bastante amplo, ou seja, um determinado indivíduo que teve uma experiência como Auxiliar de Departamento Pessoal em uma empresa do ramo industrial terá dificuldades em se adaptar em uma empresa de contabilidade visto que ele terá que adquirir conhecimentos técnicos suficientes para desempenhar suas funções para os seus clientes que atuam em diversos segmentos e possuem porte variado.

Em contrapartida, viu-se que a dimensão humana é mais bem desenvolvida, porém com menor importância. Isto talvez se deve à facilidade de acesso no desenvolvimento desta competência na execução de suas atividades, pode-se dizer que há incentivo por parte da mídia, escolas e universidades para este desenvolvimento visto a tendência do mercado. Observa-se, contudo, a existência de um denominador comum, onde a dimensão aparece em todos os níveis: a dimensão humana.

Pode-se perceber que este estudo confirma a prática, principalmente no que se refere a dimensão Conceitual (pouco percebida nesta pesquisa), a existência de profissionais com dificuldades em visualizar sua organização no todo. Talvez uma hipótese é a de haver uma alta exigência no que se refere ao atendimento ao cliente (dimensão técnica e humana) não tendo espaço para o desenvolvimento da Dimensão Conceitual, nas empresas pesquisadas.

Reconhecendo cada tipo de processo interno, a empresa poderá perceber melhor o tipo de competência que precisará estar alocando a cada um deles e a prioridade que deverá ser dada. Neste sentido, é importante que haja na organização uma permeabilidade de educação continuada, em que as pessoas estejam se educando permanente e reciprocamente; que a empresa esteja envolvida com a prática de marketing interno, onde as informações referentes as estratégias, visão e valores da empresa possam estar ao alcance dos profissionais envolvidos no processo, uma vez que colaboradores mais comprometidos terão maior produtividade e, por consequência, a empresa afere melhores lucros e resultados. Desta forma, as empresas de contabilidade precisam estar preparadas para avaliar suas competências alinhadas com a seleção de seus profissionais.

Talvez o sucesso de uma empresa de contabilidade esteja relacionado à criação e à transferência de conhecimento estando comprometidas com o desenvolvimento das competências estratégicas definidas pela empresa. Para isto a empresa deve estar consciente da necessidade do planejamento de suas ações futuras, e transparências em seus objetivos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BITENCOURT, Claudia Cristina. A Gestão de Competências: A Contribuição da Aprendizagem Organizacional. 2001. 320 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.
- DUTRA, Joel Souza (Org.). Gestão por competências: um modelo avançado para gerenciamento de pessoas / organizador Joel Souza Dutra. São Paulo: Editora Gente, 2001.

- ÉBOLI, Marisa P. Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas / organizador Joel Souza Dutra. São Paulo: Gente, 2001, p. 109-128.
- EVARD, Y. Instrumentos de Pesquisa: Coleta e análise de dados. Porto Alegre: Programa de Pós-Graduação em Administração/ EA/ UFRGS, 2002. 107p. [Apostila não publicada].
- FIGUEIREDO, Sandra, FABRI, Pedro Ernesto. Gestão de Empresas Contábeis. São Paulo: Atlas, 2000.
- FLEURY, Maria Tereza Leme, OLIVEIRA, Moacir de Miranda Jr.(Org.) Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências. São Paulo: Atlas, 2001.
- FLEURY, Maria Tereza Leme, FLEURY, Afonso. Desenvolver Competências e Gerir Conhecimentos em Diferentes arranjos Empresariais – O Caso da Indústria brasileira de plástico. In: FLEURY, Maria Tereza Leme, OLIVEIRA, Moacir de Miranda Jr.(Org.) Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências. São Paulo: Atlas, 2001.
- _____. Estratégias Empresariais e Formação de Competências: Um Quebra-Cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.
- SAMPIERI, R., COLLADO, C., LUCIO, P. Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill, 1991.
- GREEN, Paul C. Desenvolvendo competências consistentes: como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- HERSEY, Paul, BLANCHARD, Kenneth H. Psicologia para Administradores: A Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional. São Paulo: EPU, 1986.
- HIPÓLITO, José Antônio Monteiro. Tendências no Campo da Remuneração para o Novo Milênio. In: DUTRA, Joel Souza (Org.). Gestão por competências: um modelo avançado para gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- KATZ, Robert L. Skills of an Effective Administrator. Boston, Harvard Business Review. Vol. 52. September, 1974.
- MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MANCIA, Lídia Tassini Silva. Os desafios do Modelo de Consultoria Interna: Uma Experiência Gaúcha. 1997. 184 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa

de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1997. 1v.

MATTAR, Fauze N. Pesquisa de Marketing. São Paulo, Atlas, 2001.

MOSCOVICI, Fela. Renascença Organizacional. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999. 7ª ed.

OLIVEIRA, Moacir de Miranda Jr. Competências Essenciais e Conhecimento na Empresa. In: FLEURY, Maria Tereza Leme, OLIVEIRA, Moacir de Miranda Jr.(Org.) Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Moacir de Miranda Jr., FLEURY, Maria Tereza, CHILD, John. Compartilhando Conhecimento em Negócios Internacionais: Um estudo de Caso na Indústria de Propaganda. In: FLEURY, Maria Tereza Leme, OLIVEIRA, Moacir de Miranda Jr. (Org.) Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências. São Paulo: Atlas, 2001.

RUAS, Roberto. Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Contribuição da Aprendizagem Organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme, OLIVEIRA, Moacir de Miranda Jr.(Org.) Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências. São Paulo: Atlas, 2001.

SCHEWE, Charles D., HIAM, Alexander. MBA: Curso Prático: Marketing. Rio de Janeiro: Campus, 2000, 3ª ed.

STABLEIN, Ralph. Dados em Estudos Organizacionais. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R.; CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto Costa; FISCHER, Tania. (Org.). Handbook de Estudos Organizacionais. São Paulo: Atlas, 2001.

THOMÉ, Irineu. Empresas de Serviços Contábeis: Estrutura e Funcionamento. São Paulo: Atlas, 2001.

ZARIFIAN, Philippe. Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

i Prahalad e Hamel (1995) colocam que *core competence* pode ser entendida como “um conjunto de habilidades e tecnologias que aportam um diferencial fundamental para a competitividade da empresa”.