

**Universidade Presbiteriana Mackenzie**  
**Centro de Ciências Sociais e Aplicadas**  
**Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis**

**A competência do profissional contador e suas associações  
com seu desempenho**

**Rosilênia Orlandi**

**São Paulo**

**2015**

**Rosilênia Orlandi**

**A competência do profissional contador e suas associações  
com seu desempenho**

**Dissertação apresentada ao Programa de Pós-  
Graduação em Ciências Contábeis da  
Universidade Presbiteriana Mackenzie para a  
obtenção do título de Mestre em  
Controladoria Empresarial.**

**Orientador: Prof. Dr. Henrique Formigoni**

**São Paulo**

**2015**

**Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie**

Prof. Dr. Benedito Guimarães Aguiar Neto

**Decano de Pesquisa e Pós-Graduação**

Profa. Dra. Helena Bonito Couto Pereira

**Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas**

Prof. Dr. Adilson Aderito da Silva

**Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Ciências**

**Contábeis**

Prof. Dr. Henrique Formigoni

O71c Orlandi, Rosilena

A competência do profissional contador e suas associações  
com seu desempenho / Rosilena Orlandi - 2015.

114f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Controladoria Empresarial) –  
Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2015.

Orientação: Prof. Dr. Henrique Formigoni

Bibliografia: f.97-101

1. Contabilidade. 2. Competência. 3. Competências do  
profissional da contabilidade. I. Título.

CDD 657

Dedico este trabalho a Jesus e Maria, pelas bênçãos recebidas e a minha irmã Ismênia, que repousa em paz nos braços do Senhor.

## **Agradecimentos**

Agradecer é muito importante, principalmente a Deus. Ele conhece nossas necessidades e fornece o apoio necessário em nossa caminhada pela vida. Agradecer também ao meu marido Rino pelo amor, apoio, confiança, presença, paciência e dedicação que tem me dado ao longo dos 25 anos de convivência.

Ao meu orientador, Professor Dr. Henrique Formigoni, por seu vasto conhecimento, sendo de grande importância para meu desenvolvimento.

Ao Professor Dr. Ricardo Lopes Cardoso, por direcionar este estudo com suas valiosas contribuições existente em seus estudos sobre a competência do Contador.

Aos professores Drs. Jose Carlos Oyadomari e Carlos Akamine pelo imenso apoio na modelagem do questionário e na análise dos dados estatísticos.

Ao meu cunhado Roberto Octavio e minha irmã Alessandra, meus incentivadores na construção deste trabalho desde o início até o final.

Ao Professor Msc. Carlos Alexandre de Sá da FGV do Rio de Janeiro, por suas recomendações e orientações ao longo deste trabalho.

Aos Professores Drs. Antonio Marcos Favarin e José Carlos Oyadomari pelas valiosas orientações no meu exame de qualificação.

A Professora Dra. Maria Thereza Pompa Antunes pelo excelente trabalho de Coordenação do curso de mestrado de Controladoria e a todo o corpo Docente da Universidade Presbiteriana de Ensino (Mackenzie).

Muito obrigada!

## **Resumo**

O cenário competitivo no qual as organizações contemporâneas estão inseridas leva a necessidade de desenvolvimento constante dos profissionais da Contabilidade, para que possam acompanhar e mesmo antever e propiciar mudanças exigidas pelo contexto do cenário atual.

Como consequência desta necessidade, vários autores têm se dedicado ao estudo e elaboração de modelos que possibilitem o desenvolvimento de competências profissionais e organizacionais.

O presente estudo procurou identificar limitações e capacidades que podem impactar o desempenho dos contadores diante dos desafios e exigências da profissão contábil.

Com a finalidade de averiguar as associações entre competência requerida e competência desenvolvida do profissional da contabilidade, aplicou-se um questionário a uma amostra de 70 profissionais atuantes de uma organização, nas atividades consideradas no contexto da contabilidade.

A análise focalizou o desempenho dos profissionais da Contabilidade no Brasil. Os resultados evidenciaram um nível de auto percepção elevada associada às competências consideradas mais relevantes para o exercício da profissional contábil. Os resultados evidenciam ainda que há pouca preocupação com as competências consideradas gerenciais ou de gestão.

Os resultados da análise das competências profissionais requeridas, frente à auto avaliação dos profissionais, servirá como indutor para discussões e reflexões sobre possíveis programas de treinamentos.

Palavras-chave: Contabilidade. Competência. Competências do contador

**Abstract**

The competitive scenario in which contemporary organizations are inserted, takes the need for constant development of professional accounting, so that they can follow and provides changes required by the context.

As a result of this need, several authors have been studying and modeling to enable the Professional and organizational skills.

This study sought to identify limitations and capabilities that can impact the performance of the counters to the challenges and requirements of the accountings profession.

In order to investigate the associations between required skills and competence developed professional accounting, applied a questionnaire to a sample of 70 professionals working in an organization, the activities considered in the context of accounting. The results also show that there is little concern with the skills considered managerial or management.

The results of the analysis of the professional skills required, compared to self-assessment of the professional will serve as an inducer for discussions and reflections and trainings.

**Key-words:** Accounting. Competences. Competences of accountant



## SUMÁRIO

### 1. Introdução

1.1 Contextualização do Tema.....	16
1.2 Questão de pesquisa.....	18
1.3 Objetivo geral.....	18
1.3.1 Objetivos específicos.....	19
1.3.2 Hipótese.....	19
1.4 Justificativa e contribuições esperadas do estudo.....	19

### 2. Referencial Teórico

2.1 Conceitos de competência.....	20
2.2 Tipos de Competências.....	22
2.3 A competência e agregação de valor as organizações .....	23
2.4 Competências do profissional da contabilidade.....	24
2.5 Profissional competente e versátil.....	26
2.6 Competências e habilidades requeridas para o contador na criação de valor para as organizações.....	28
2.7 Competências gerenciais requeridas e desenvolvidas pelo profissional da contabilidade.....	29
2.8 Dicionário de competências do contador.....	31

### 3. Metodologia de pesquisa

3.1 Tipo de estudo.....	40
3.2 Fases do desenvolvimento da pesquisa.....	40
3.3 Amostra.....	41
3.4 Composição do instrumento de coleta de dados.....	43
3.5 O questionário.....	44
3.6 Variáveis em estudo.....	45
3.7 Tratamento estatístico dos dados.....	46

**4 Resultados e Discussões**

4.1 Análise exploratória descritiva.....	47
4.2 Análise pelas médias.....	53
4.3 Análise fatorial dos dados.....	54
4.4 Passos para a análise fatorial.....	67
4.5 Procedimento para obtenção dos fatores.....	67

**5 Análise fatorial dos dados para as competências requeridas**

5.1 Interpretação dos fatores para as competências requeridas.....	77
5.2 Nomeação dos fatores para as competências requeridas.....	78
5.3 Comparação entre as médias para as competências requeridas.....	79
5.4 Análise teste t para os sexos: masculino e feminino.....	79
5.5 Teste ANOVA para comparação das médias do grupo escolaridade.....	82

**6 Análise fatorial dos dados para as competências desenvolvidas**

6.1 Interpretação dos fatores para as competências desenvolvidas.....	89
6.2 Nomeação dos fatores para as competências desenvolvidas.....	90
6.3 Comparação entre as médias para as competências desenvolvidas.....	91
6.4 Análise teste t para os sexos: masculino e feminino.....	91
6.5 Teste ANOVA para comparação das médias do grupo escolaridade.....	92

**7. Considerações finais.....**94

7.1 Limitações deste estudo.....	96
----------------------------------	----

**8. Referências bibliográficas.....**97**9. Apêndices.....**102

## **Lista de Figuras**

Figura 1 - As três dimensões da Competência.....	21
Figura 2 -Variáveis diferenciadoras que expressam o nível de complexidade das competências individuais.....	24
Figura 3 – Variáveis latentes para composição da análise fatorial.....	71

## **Lista de Gráficos**

Gráfico 1- Distribuição por sexo.....	47
Gráfico 2- Distribuição por faixa etária.....	48
Gráfico 3- Distribuição por grau de instrução.....	48
Gráfico 4- Distribuição por tempo de experiência na área contábil.....	50
Gráfico 5- Distribuição por cargo.....	50

**Lista de Quadros**

Quadro 1- Tipos de Competências.....	22
Quadro 2 - Dicionário de competências do Contador.....	32
Quadro 3 - Nível de domínio das competências gerenciais do Contador.....	36
Quadro 4 - Habilidades do Contador de acordo com o IFAC.....	37
Quadro 5 - Competências gerenciais requeridas do Contador.....	38
Quadro 6 - Público alvo da pesquisa.....	42
Quadro 7 - Variáveis e referenciais teóricos que atendem ao objetivo da pesquisa.....	45

## Lista de Tabelas

Tabela 1 – Apresentação da distribuição de respondentes no Brasil.....	46
Tabela 2 – Idade dos respondentes.....	47
Tabela 3 – Tempo de atuação na empresa.....	49
Tabela 4 – Área de atuação na empresa.....	49
Tabela 5 – Cargos Gerenciais.....	51
Tabela 6 – Frequência atribuída em % pelos respondentes competência requerida.....	51
Tabela 7 – Frequência atribuída em % pelos respondentes competência desenvolvida.....	52
Tabela 8 – Análise das médias para competências requeridas.....	53
Tabela 9 – Análise das médias para competências desenvolvidas.....	60
Tabela 10 – Correlações de Spearman entre escores de testes para meninos de uma escola preparatória.....	65
Tabela 11 – Resultados de KMO e Teste de Bartlett para o estudo.....	68
Tabela 12 – Resultados de KMO e teste de Bartlett para competências requeridas.....	71
Tabela 13 – Matriz de Anti imagem.....	71
Tabela 14 – Comunalidades das variáveis atribuídas às competências requeridas.....	72
Tabela 15 – Cargas fatoriais para competências requeridas.....	73
Tabela 16 – Distribuição de variância da extração fator X – competências requeridas.....	75
Tabela 17 – Matriz de fatores – competências requeridas após rotação.....	76
Tabela 18 – Teste t para médias por sexo.....	80
Tabela 19 – Teste t independente para competências requeridas.....	81
Tabela 20 – Confirmação teste t.....	81
Tabela 21 – Teste ANOVA para grupo escolaridade.....	82
Tabela 22 – Teste ANOVA (teste Tukey) para comparação de médias múltiplas.....	83
Tabela 23 – Resultados de KMO e Teste de Bartlett para competências desenvolvidas.....	84
Tabela 24 – Matriz de Anti imagem .....	84
Tabela 25 – Comunalidades das variáveis atribuídas às competências desenvolvidas.....	85
Tabela 26 – Cargas fatoriais para competências desenvolvidas.....	86
Tabela 27 – Matriz de fatores – competências desenvolvidas pós rotação.....	87

Tabela 28 – Distribuição de variância da extração fator Y – competências desenvolvidas....	88
Tabela 29 – Teste t para médias por sexo – competências desenvolvidas .....	90
Tabela 30 – Confirmação teste t.....	91
Tabela 31 – Teste ANOVA para grupo escolaridade.....	92
Tabela 32 – Teste ANOVA (teste Tukey) para comparação de médias múltiplas.....	93

### **Lista de Abreviaturas e Siglas**

*AICPA – American Institute os Certified Accountants*

*CFC – Conselho Federal de Contabilidade*

*CRC – Conselho Regional de Contabilidade*

*IAESB – International Accounting Education Standards Board*

*IFAC – International Federation of Accountants*

*IFRS – International Financial Report Stand Board*

## **1. Introdução**

### **1.1 Contextualização do Tema**

A evolução da sociedade é marcada por constantes mudanças. Na história recente, as mudanças mais significativas estão relacionadas ao processo de globalização, caracterizado pelo aprofundamento da integração econômica, social, cultural e política.

Com a nova ordem econômica e social a alteração da vida dos profissionais da Contabilidade e como ele pode contribuir para minimizar os impactos na vida das organizações tem feito aumentar o número de pesquisas dos estudiosos da profissão.

Ao longo dos últimos anos a função do Contador vem sofrendo uma mudança radical nos seus propósitos.

O Contador vem realizando seu trabalho de forma cada vez mais gerencial para agregar valor aos negócios.

O Contador está atualizado com uma gama surpreendente de dispositivos legais, fiscais, regulamentares e gerenciais, incluindo aí uma visão futura dos principais fatores que podem afetar a vida de uma organização.

O Contador moderno não pode, e nem deve mais, se limitar exclusivamente à escrituração dos dados contábeis de uma Organização, mas sim a organizá-los de forma tal que os façam ser um instrumento importantíssimo de decisões, imprescindível na elaboração dos planejamentos de sua empresa ou Organização.

A contabilidade assim deixa de ser um retrato instantâneo, mas tomado a posteriori, dos números da empresa, passando a ser um retrato sempre em mutação que permite ver não somente o que foi feito, mas, o que será feito. Não o que foi planejado, mas o que pode ser corrigido e implementado para que os planejamentos sejam sempre adequados às situações de mercado e comerciais.

O Contador é um elemento chave na interpretação dos principais fenômenos econômicos, jurídicos e sociais.

O mercado está descobrindo que o Contador é um relevante gerador de informações, detém as melhores informações e é capaz de oferecer soluções mais criativas, ele antecipa crises e formula estratégias para o bom desempenho do Negócio.

O Contador assim deixa de ser um profissional que registra apenas o acontecido e passa a fazer parte da engrenagem da permanente avaliação, planejamento e controle das operações e resultados das Organizações.

Todavia, grandes são os desafios para alcançar a valorização do profissional da contabilidade, nesse sentido o profissional deve buscar constantemente ampliar suas competências, ampliando sua capacidade gerencial e empreendedora, habilidade para obter novas qualificações, identificar oportunidades, criatividade e responsabilidade funcional, ter visão para prever tendências políticas e econômicas, flexibilidade para incorporar mudanças, além de visão abrangente dos processos existentes nos negócios.

Fleury, Fleury e Ruas (2008, p. 23) apontam que em um severo contexto em mutação existe a constante preocupação das organizações com a questão das competências e as dificuldades que as Organizações percebem se o desenvolvimento das competências permanecerem restritos a sistemas de informação e treinamento convencionais.

O Contador de hoje deve estar muito à vontade para navegar em áreas que antes não lhe eram permitidas circular, deve estar presente em todos os aspectos administrativos, estratégicos, econômicos e fiscais.

Todas as atitudes e habilidades requeridas do profissional da contabilidade são duplamente sustentáveis quando reforçadas pelas atitudes pessoais positivas em relação à vida e a profissão, com uma busca de melhoria contínua nos campos pessoal e profissional, ter uma visão estratégica da vida e aprendizado contínuo. Ser ético, ativo e empreendedor nos campos pessoal e profissional.

Igualmente para as atitudes sociais, deve também agregar valor em serviços a comunidade, ser um cumpridor de compromissos e responsabilidade, orgulhoso da sua profissão e de seu País, promovendo o bem-estar social.

As atitudes sob o âmbito social serão amplamente reconhecidas com o desenvolvimento de suas habilidades administrativas, suas relações interpessoais e intelectuais, para organizar, planejar seu trabalho e tomar decisões, para organizar sistemas de informações contábeis, para exercer e delegar autoridade. No âmbito interpessoal atuar como líder de equipes e apto negociador, para adaptar-se ao ambiente organizacional e às novas tecnologias, atuando na promoção de mudanças e desenvolvimento social. No âmbito intelectual, analisando e sintetizando grande volume de informações, para calcular e interpretar os números e atuar na solução de problemas.



Previamente esse profissional deve estar atento às mudanças globalizadas que acompanhem os impactos de novas técnicas de gestão, novas tecnologias de modo a avaliar o desempenho de sua empresa dentro de sua profissão de fé, seja ela industrial, comercial ou de serviços.

Um Contador moderno com competência em disciplinas diferentes das suas vai compor o quadro de consultores e assessores na gestão da empresa como um médico na gestão da saúde de seus pacientes, como um advogado na gestão das implicações jurídicas das atividades de seu cliente.

Drucker, 1999, p.27, indica inúmeras formas de motivar o alto desempenho, indicando e classificando a satisfação do profissional com a realização do trabalho como sendo o item mais importante, mais até que o próprio salário na questão do desempenho e desenvolvimento profissional.

Aquilo que motiva, em especial, os trabalhadores do conhecimento, é o mesmo que motiva os voluntários, os quais precisam obter mais satisfação com seu trabalho do que os trabalhadores remunerados, pois nada recebem. Eles precisam, acima de tudo, de desafios, conhecer a missão da organização e nela acreditar, de treinamento contínuo e ver os resultados. (DRUCKER, 1999 p.35)

Tão importante contexto de responsabilidade com o futuro do trabalho, que o profissional de contabilidade e as organizações se veem diante do seguinte dilema, se a relação entre as competências requeridas e as competências desenvolvidas pelo Profissional de Contabilidade é um fator que determina melhor ou pior desempenho. O foco dessa pesquisa será o de realizar através da pesquisa científica o levantamento, o mapeamento e a averiguação da existência dessa correlação, de modo que possam colaborar com o futuro da profissão através da seguinte questão:

## **1.2 Questão de pesquisa**

Diante da reflexão preliminar e das necessidades atuais de um mundo em transformação, torna-se clara a importância do debate no cenário atual para o Profissional da Contabilidade. Para tanto o tema e objetivos propostos para esta pesquisa, faz surgir a seguinte questão problema:

**Qual é a associação das competências requeridas e desenvolvidas com a performance do profissional da contabilidade?**

### **1.3 Objetivo Geral**

Diante do contexto apresentado, constitui-se, portanto, em objeto de estudo: analisar a relação entre as competências requeridas e desenvolvidas com a performance do profissional da Contabilidade.

#### **1.3.1 Objetivos específicos:**

a) verificar a eficácia do Dicionário de competências genéricas do Contador e que foram referenciadas no estudo de Cardoso (2006) diante das competências requeridas e desenvolvidas pelo profissional da contabilidade no ambiente pesquisado;

b) averiguar se existe associação entre competências requeridas e desenvolvidas pelo profissional da Contabilidade no ambiente de trabalho pesquisado.

#### **1.3.2 Hipótese de Pesquisa:**

O profissional da contabilidade que tem as competências requeridas e desenvolvidas consegue resultados de alto nível no contexto de seu trabalho e confirma melhor desempenho.

### **1.4 Justificativa e contribuições esperadas do estudo**

A justificativa e as contribuições a serem dadas com esse trabalho são as de avaliar e apresentar os resultados da associação da competência requerida e desenvolvida com os resultados do trabalho do Contador buscando servir para melhorar os processos que permitam aprimoramento contínuo do profissional através da identificação de potencial de carreira, indicativo de criação para um programa de recrutamento e seleção, treinamento, desenvolvimento e encareiramento para profissionais de Contabilidade em todos os segmentos de indústria e serviços no Brasil.

## 2 Referencial Teórico

Este capítulo apresentará um panorama geral dos principais conceitos sobre competências requeridas e desenvolvidas pelo profissional da Contabilidade que foram objetos do estudo em questão.

### 2.1 Conceito de Competência

Competência não é um conceito novo e seu uso vem sendo cada vez mais disseminado, sendo que historicamente, este conceito evoluiu a partir de dois referenciais distintos: competências do indivíduo. Boyaltzis (1982), Durand (1998), McClelland (1973), competências da organização, Prahalad e Hamel (1990).

A evolução histórica deste conceito possui dois trabalhos acadêmicos que se tornaram referenciais: o de McClelland (1973), em relação as competências individuais e de Prahalad e Hamel (1990), em relação as competências organizacionais.

Para às competências individuais, o trabalho de McClelland (1973) tornou-se uma referência ao criticar o uso de testes de quociente intelectual como instrumentos capazes de prever o potencial de sucesso dos empregados em uma organização e apontar as necessidades de avaliar as suas competências.

Para às competências organizacionais, o trabalho de Prahalad e Hamel (1990) introduziu o conceito de competência essencial (*core competence*), através do qual demonstraram que as empresas bem-sucedidas e extremamente competitivas, eram mais que portfólios de Negócios, eram portfólios de competências.

Os estudos de Prahalad e Hamel (1990) motivaram os interesses dos pesquisadores e também das empresas. As competências deveriam responder a três critérios: oferecer reais benefícios aos consumidores, ser difícil de imitar e prover acessos a diferentes mercados.

Estes trabalhos despertaram de forma significativa, o interesse pelo tema e ao longo das últimas décadas, muitas abordagens conviveram significativamente em cada momento da história, sendo quase impossível, traçar uma linha do tempo. (MATURO, 2005, p. 53).

A origem do termo competência vem do latim *competentia*: “o que vai com”, “o que é adaptado a”(LE BOTERF, 1995 p.12).

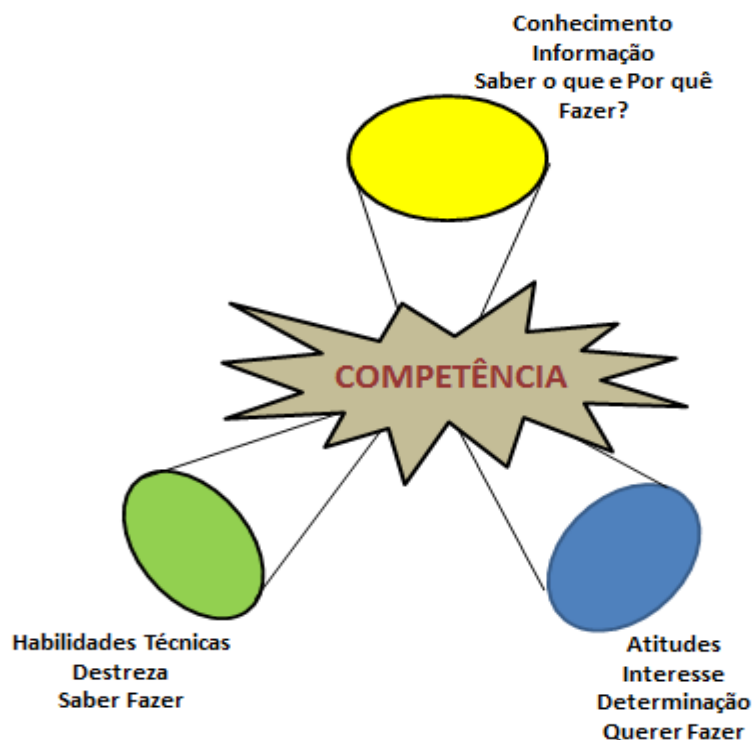
Le Boterf (1995, p.14) contribuiu com a definição de competência como sendo um saber agir, ou aquilo que o indivíduo mobiliza num conjunto de esforços contidos nos blocos

de conhecimentos, experiências, percepções, etc..., que são utilizados para alcançar determinado objetivo no ambiente de trabalho.

Durand (1998) propôs o conceito de competências baseado em três dimensões, conhecimento, habilidades e atitudes, que associam aspectos cognitivos, técnicos, sociais e afetivos na execução de suas atividades. Para o autor o indivíduo mobiliza todos os itens, que não são estanques e interagem entre si, ou seja, o indivíduo mobiliza várias competências ao mesmo tempo.

Para Boyatzis (1982 p. 12), analisar as dimensões das competências, explicando que elas podem melhor compreendidas se o indivíduo (conhecimento), entender como deve ser feito (habilidades) e, porque será feito (atitudes). Combinar esses elementos é primordial, tendo em vista que o indivíduo pode garantir melhor resultado final, desde que combinados com outra dimensão: a atitude (querer agir).

Figura 1: As três dimensões da competência



Fonte: Adaptado do estudo de desenvolvimento de competências de Durand (1998)

A organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização ou fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a

Organização seu aprendizado capacitando a organização para enfrentar novos desafios.(DUTRA, 2004, p.8)

A lógica da competência acompanha as transformações existentes nas organizações, com o uso crescente do trabalho em grupo, das redes e das novas tecnologias.

Neste contexto, as competências individuais e organizacionais, no decorrer do tempo e das crescentes demandas neste mercado dinâmico e em constantes transformações indicam que as competências podem ser tratadas em três tipos: competências individuais e/ou gerenciais, as competências coletivas e/ou grupais e as competências da organização.

## 2.2 Tipos de competências:

Os três tipos de competências: as competências individuais e/ou gerenciais, as competências coletivas e/ou grupais e as competências da organização podem ser explicadas no quadro abaixo:

Quadro 1: Tipos de Competências

<b>Tipos de competências</b>	<b>Conceitos e Fundamentações</b>
Competências Individuais e/ou gerenciais	São aquelas cuja entrega é resultante do trabalho individual. É a competência do indivíduo. Parry (1998), Le Boterf (1999, 2003), Zarifian (2001), Dutra (2004)
Competências coletivas e/ou grupais	São aquelas cuja entrega é resultante do trabalho coletivo. LeBoterf (1999, 2003), Ruas (2005)
Competências da organização	São aquelas que dizem respeito à estratégia da organização. São competências coletivas. Prahalad e Hamel (1995), Fleury e Fleury (2001,2004) e Ruas (2005)

Fonte: Tendências da literatura na abordagem das competências (Dutra, Fleury e Ruas 2011 p.17)

Os autores entendem que a diferenciação e agregação de valor a organização está vinculada diretamente a ideia de grau de complexidade, enquanto entrega é associado a

efetiva ação do indivíduo. O indivíduo que agrega valor a organização é aquele cuja entrega tem alto grau de complexidade. (DUTRA, FLEURY, RUAS, 2008 p. 56).

O grau de complexidade das atribuições e o das responsabilidades do indivíduo nas organizações caracteriza o nível de desenvolvimento da pessoa. Os sistemas de gestão de competências caracterizam diferentes níveis de entrega e que definem o nível do processo evolutivo (DUTRA, FLEURY, RUAS, 2008 – p. 62).

Ruas (2008) e Dutra (2004) apresentam três fases de desenvolvimento do conceito de competências, classificadas em função da abrangência e do impacto na gestão de pessoas.

- a) Competências na seleção e desenvolvimento de pessoas: competências analisadas com base nas histórias de sucesso de profissionais e que servem de padrão para analisar o desempenho das pessoas e orientar os processos de seleção de candidatos às vagas nas organizações;
- b) Competência por nível de complexidade: competências analisadas no nível de contribuição da pessoa no contexto onde está inserida. O desenvolvimento da pessoa é caracterizado pelo modo como conduz a solução de problemas, de absorver atribuições e responsabilidade de maior complexidade;
- c) Competência como conceito integrador na gestão de pessoas: neste contexto e o conceito de competência estendeu-se para remuneração, avaliação e carreira, cabendo à liderança criar cenários cada vez mais desafiadores e com condições concretas de desenvolver pessoas.

De acordo com os autores (Dutra, Fleury e Ruas, 2008), a noção de complexidade está vinculada a ideia de diferenciação e agregação de valor. O conceito de entrega seria uma associação da ação do indivíduo com o real valor de sua entrega, ou seja, se fato agrega valor à organização.

O quadro abaixo resume e explica os graus de complexidade e suas variáveis diferenciadoras, apresentando o grau de complexidade de acordo com o nível de estruturação das atividades.

Figura 2: Variáveis diferenciadoras que expressam o nível de complexidade das competências individuais

Nível de Complexidade	Nível de atuação	Abrangência de atuação	Escopo de responsabilidade	Nível de estruturação das atividades	Tratamento da informação	Autonomia e grau de supervisão
VI	ESTRATÉGICA	INTERNACIONAL	ORGANIZAÇÃO	BAIXO NÍVEL DE PADRONIZAÇÃO, ESTRUTURAÇÃO E ROTINA	DECIDE/RESPONDE	ALTO NÍVEL DE AUTONOMIA
V			VÁRIAS UNIDADES DE NEGÓCIOS		PARTICIPAÇÃO DAS DECISÕES	
IV	TÁTICA	REGIONAL	UNIDADES DE NEGÓCIO	ALTO NÍVEL DE PADRONIZAÇÃO, ESTRUTURAÇÃO E ROTINA	ANALISA E RECOMENDA	BAIXO NÍVEL DE AUTONOMIA
III			ÁREA		SISTEMATIZA E ORGANIZA	
II	OPERACIONAL	LOCAL	ATIVIDADES	ALTO NÍVEL DE PADRONIZAÇÃO, ESTRUTURAÇÃO E ROTINA	COLETA	BAIXO NÍVEL DE AUTONOMIA
I						

Fonte: Adaptado do estudo de complexidade de competências e suas variáveis (DUTRA, 2004, p. 41)

### 2.3 A competência e agregação de valor as organizações

Segundo Dutra (2011, p. 31) as pessoas atuam como agentes de transformação de conhecimentos, habilidade e atitudes em competência entregue para a organização. A competência entregue pode ser caracterizada como agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização. Entrega (*output*) tem a conotação de algo que a pessoa entrega e agrega valor para a organização. Algo que permanece na organização mesmo quando indivíduo deixa a organização.

O termo competência associado à ideia de agregação de valor e entrega independente do cargo, isto é a partir da própria pessoa explorado por Le Boterf (1999, e 2003), onde diz que competência não é um estado ou um conhecimento que se tem, nem é resultado de treinamento, na verdade competência é mobilizar conhecimentos e experiências para atender as demandas e exigências de um determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos, etc. Em resumo

a competência para Le Boterf (1999 e 2003) pode ser considerada como contingencial, o que significa que é exercida somente em um contexto particular.

Nesse contexto surge o termo competência em ação. A competência em ação é aquela que o indivíduo adquire ou disponibiliza em determinado cenário, independente do cargo que possui. Zarifian (2001 p. 44) relata que as pessoas estão vivenciando nos ambientes organizacionais um cenário cada mais vez mais inesperado, exigindo dessas pessoas, que continuamente disponham de competências para atender as demandas inesperadas, atendendo-as de maneira adequada (DUTRA, 2004, p. 32).

## **2.4 Competências do profissional de contabilidade**

Ao remeter as competências do profissional da Contabilidade, verifica-se que o profissional em Contabilidade está em constante processo de mutação. (AICPA, 2011).

O desafio tecnológico é o grande avanço desta era. A revolução tecnológica permitiu a sociedade milhões de informações e os negócios tem hoje a disposição informações praticamente em tempo real.

De acordo com o Relatório *Competent and Versatile* emitido pelo IFAC – *International Federation of Accountant* (2011), a contabilidade tem aumentado seu papel de destaque nas empresas, transformando e relatando fatos, que refletem no posicionamento estratégico e na criação de valor para a empresa. Com a evolução da tecnologia, o Contador é o grande agente transformador participando ativamente do processo de tomada de decisões.

O relatório indica ainda que o mercado tem exigido profissionais cada vez mais empreendedores, dispostos a assumir riscos calculados, com excelência técnica, ávidos em adquirir novos conhecimentos, que mantenham alto grau de relacionamento com seus pares, nas mais diversas áreas do negócio.

O AICPA- *American Institute Chartered Professional Accountants* (2011) criou uma estrutura para criar habilidades técnicas que permitirão fortalecimento e melhor capacitação da profissão. Os três componentes desta estrutura são:

- a) definição das competências necessárias para exercer a profissão;
- b) melhorar as práticas de ensino;
- c) meios para avaliar continuamente os currículos de ensino.



## 2.5 Profissional competente e versátil

As competências necessárias para o profissional contábil do futuro estão subdivididas em competências funcionais, amplo entendimento de negócios e competências pessoais.

Uma pesquisa realizada pelos *Institute of Management Accountant -IMA* e o *AICPA-American Institute Chartered Public Accountants* (2013) entrevistou 300 profissionais contadores gerenciais de grandes organizações. A pesquisa evidenciou que as principais mudanças estão ocorrendo nos seguintes itens:

- a) Aumento do valor da função contábil gerencial: Melhoria de imagem. Em muitas empresas os Contadores gerenciais são vistos como parceiros de negócios;
- b) Aumento de comunicação com não contadores: Os Contadores gerenciais operam como parceiros de negócios há exemplos que evidenciam que as melhores decisões ocorrem neste relacionamento;
- c) Mudança da localização de trabalho: Os Contadores tradicionalmente trabalham em departamentos, distantes das operações do Negócio. O Contador moderno está mais próximo às áreas operacionais do Negócio;
- d) Participação do time/liderança: A maioria dos Contadores gerenciais trabalha em times multifuncionais, ocupando mais posições de liderança;
- e) Mudanças nas atividades de trabalho: Trabalhos de consultoria interna, planejamento estratégico de longo prazo, análise de processos objetivando melhorias e reduções de custo, análises de tomada de decisões, análise de desempenho financeiro e econômico e outras atividades não tradicionais para Contadores estão crescendo.
- f) Capacidade requerida para o sucesso na profissão: Para o Contador gerencial é necessário aprender a solucionar problemas, requerendo para isso capacidades importantes: comunicar-se bem, oralmente e por escrito, trabalho em equipe, raciocínio analítico, sólidos conhecimentos da contabilidade e profundo conhecimento do negócio em que atua.

A tecnologia tem promovido estas mudanças, liberando o Contador para executar atividades consideradas mais nobres, participando mais ativamente da função de Contador gerencial. Atualmente, as atividades consideradas tradicionais e burocráticas praticamente não existem mais. O Contador gradualmente vem deixando de confeccionar orçamentos,

relatórios, consolidações, políticas contábeis, contabilidade de custo e aderência às normas fiscais.

Na mesma linha de evolução da profissão, o IFAC (2011) publicou o relatório “*Competent and Versatile: How Professional Accountants in Business Drive Sustainable Organizational Success*”, que relata que em todo o mundo, um milhão de profissionais em contabilidade estão atuando no comércio, indústria, serviços financeiros, em ambientes educacionais, nos serviços públicos e terceiro setor. Muitos estão atuando em posição de liderança estratégica ou funcional, criando valor sustentável para as organizações.

Assim, o IFAC (2011) categorizou os profissionais Contadores, dentro dos principais papéis, profissionais contabilistas como criadores, facilitadores, mantenedores e repórteres do valor sustentável para as organizações que pode ser descrito da seguinte maneira:

- Contadores que criam valor para as organizações: por assumir papéis de liderança na concepção e implementação de estratégias, políticas, planos, estruturas, e medidas de governança para definir o curso da entrega na criação de valor sustentável;
- Contadores como agentes facilitadores na criação de valor: são os informantes e orientadores na tomada de decisão gerencial e operacional, implementando a estratégia para alcançar a criação de valor sustentável, com planejamento, monitoramento e melhoria do apoio em todos os processos;
- Contadores como mantenedores de valor: são aqueles que asseguram a proteção de uma estratégia de criação de valor sustentável, atuando no nível estratégico e operacional, reduzindo riscos financeiros, e assegurando a conformidade com os regulamentos, normas e boas práticas;
- Contadores como repórteres de valor: são aqueles que viabilizam a comunicação transparente aos *stakeholders*, criando assim maior valor e perenidade para as organizações.

Sendo assim, devemos dirigir nossa atenção para o profissional em questão, podendo-se ver claramente que os verbos associados às competências, descritos na literatura, cabem com perfeição no perfil do Contador. Saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica são competências ligadas diretamente a profissão e estão vinculadas ao contexto atual das organizações. As competências devem agregar valor econômico as organizações e valor social para o indivíduo. (FLEURY e FLEURY, 2004 – p. 194).

Todavia, se, por um lado a competência agrega valor econômico à organização, por outro, deve agregar valor social ao indivíduo, ao desenvolverem competências essenciais para o sucesso da organização, investem em si mesmas, não só como cidadãos organizacionais, mas, como cidadãos do próprio país e do mundo. (FLEURY E FLEURY, 2004 p. 194).

## **2.6 Competências e habilidades requeridas para o Contador na criação de valor para as organizações**

Desafios macroeconômicos e sociais significativos estão levando as organizações a buscar a criação de valor mais sustentável, tendo em conta tanto a necessidade de cumprimento de normas como a necessidade de manter a competitividade em uma economia cada vez mais global. (AICPA, 2013)

As economias sustentáveis dependem do sucesso das organizações em direcionar suas estratégias e operações para alcançar desempenho econômico, ambiental e social sustentável. Isso envolve a integração da sustentabilidade (ou ambiental, fatores sociais e de governança) em sua estratégia, nas operações e nos relatórios divulgados.

Segundo o AICPA (2013) existem dois grandes desafios com os executivos na busca de criação do valor em longo prazo e que visam criar valor sustentável para as organizações que são:

- a) A necessidade de buscar resultados de curto prazo e resiliência, que podem desviar a atenção dos gestores de sua visão de longo prazo;
- b) Definir a visão de longo prazo e incorporá-lo em operações do dia-a-dia de um modo significativo e que poderá se apresentar muito complexo.

Apesar de pressões de curto prazo, tais como a realização de objetivos de desempenho financeiro, não podemos ignorar que muitas vezes não há como contribuir para a realização da visão de longo prazo. O foco de longo prazo combina desempenho social e ambiental com o desempenho financeiro e poderá ajudar a proporcionar o sucesso organizacional sustentável.

O AICPA (2013) informa ainda que contabilistas profissionais no mundo dos negócios têm uma gama de competências e habilidades para ajudar seus empregadores lidar com este cenário de desafios constantes.

Os Contadores podem ajudar os administradores a garantir que a estratégia se conecta às suas aspirações de forma eficaz, mediante ações de curto prazo e ações de longo prazo, além desses conectarem-se aos principais motores do sucesso sustentável.

A contabilidade como profissão tem papel relevante para movimentar as expectativas da sociedade, os movimentos no mercado financeiro e nas organizações.

Os profissionais de contabilidade têm que ser capazes de se adaptar a novas circunstâncias e aplicar as habilidades profissionais e julgamento à informação, o que muitas vezes podem ser ambíguos e imperfeitos, seja criando, permitindo, preservando ou relatando.

O papel de um Contador profissional em todos os níveis tem evoluído para um foco no gerenciamento de incerteza, complexidade e, dentro de um contexto global de maior foco na implementação eficaz de governança, risco de tomada de decisão estratégica e controle.

Experiência em vários papéis tem ajudado os profissionais de contabilidade a fortalecerem a atitude e mentalidade que lhes permite melhorar o seu desempenho dentro das organizações e, como resultado, o desempenho das próprias organizações. (AICPA, 2013).

O mercado atual requer modernidade, criatividade, novas tecnologias, novos conhecimentos e mudanças urgentes na visão dos paradigmas, impondo, com isso, um desafio: o de continuar competindo. (AICPA, 2013)

## **2.7 Competências gerenciais requeridas e desenvolvidas pelo Profissional de Contabilidade**

De acordo com a abordagem anterior, as competências individuais são aquelas que se referem aos atributos pessoais da força de trabalho e diversos estudos e modelos teóricos nos permitem refletir sobre competências requeridas e desenvolvidas pelo Contador e sua aplicação no ambiente de trabalho.

A identificação de competências não é um trabalho recente. Vários autores têm nos apresentado as concepções de competências individuais e organizacionais que deve agregar valor ao indivíduo na realização de suas atividades e que permitam as organizações medir o desempenho profissional.

McClelland (1973) propôs a identificação de inventários de competências, procurando analisar profissionais que se destacavam dos demais, sugerindo que se identificados os conhecimentos, habilidades e atitudes desses profissionais, conseguiriam explicar o alto desempenho do profissional.

Spencer e Spencer (1993) desenvolveram um dicionário de competências gerenciais, denominado “*A competency dictionary*”, um dicionário criado para descreverem competências em diversas profissões. Com base no dicionário de competências gerenciais, que descrevem as qualidades desenvolvidas e mensuradas no ambiente de trabalho, Cardoso (2006) elaborou um Dicionário de competências para o contador.

Cardoso (2006) acrescenta que a competência não é apenas um conjunto de habilidades para a realização de uma atividade (saber fazer), mas também atitudes, valores e características individuais vinculadas à obtenção de um satisfatório desempenho no trabalho (saber agir e querer fazer).

Dentro do contexto organizacional, as competências gerenciais são as mais requisitadas. ORO, BEUREN, CARPES (2013, p. 20-24).

Em outras palavras, no universo das competências gerenciais para o contador, igualmente se requer uma avaliação das atitudes focadas na apreciação das posturas do indivíduo e na verificação de quanto elas estão em sintonia com aquelas valorizadas pela organização. De acordo com Ruas (2008, p. 247) a competência gerencial mobiliza todas as outras competências organizacionais.

Oro, Beuren e Carpes (2013, p. 20-24) referem-se as competências gerenciais do contador como sendo aquele que é capaz de desenvolver, executar, analisar e implantar sistemas de informação contábil e de controle gerencial, exercendo com ética as atribuições e prerrogativas previstas pela legislação pertinente. Para isso deve estar afeito: ao uso de raciocínio lógico e crítico-analítico para solução de problemas; à elaboração de relatórios empresariais de natureza econômico-financeira que contribuam para o desempenho eficiente e eficaz de seus usuários; e à articulação, motivação e liderança de equipes multidisciplinares para a captação de dados, geração e disseminação de informações contábeis.

Cardoso (2006) realizou uma pesquisa com alunos de pós-graduação, nível especialização em Contabilidade, com alunos da Pontifícia Universidade Católica de Campinas e com alunos do MBA Controller da Fundação Instituto de Pesquisas – FIPECAFI, com 159 respondentes válidos e investigou as competências requeridas do contador diante das mudanças ocorridas na economia brasileira.

Os resultados obtidos desse estudo foram quatro competências, onde a característica básica e principal do profissional da Contabilidade é sua competência técnica: Contabilidade e Finanças, Legal e Ferramentas de controle.

A segunda principal característica é denominada conduta e administração, visão de negócios e sua conduta nas negociações com membros internos e externos à organização, sua capacidade de comunicar-se, analisar e solucionar problemas da atividade empresarial. As competências neste âmbito são: comunicação, empreendedora, estratégica, integridade e confiança.

A terceira competência é denominada técnicas de gestão, relacionada com a necessidade de gerenciar informações, considerando a importância que tecnologia da informação (TI) representa no cenário atual, assim como a utilização dos sistemas de gestão integrados *Enterprise Resources Planning* (ERP) e a maneira rápida com que estes avançaram nas Organizações. As competências aqui relacionadas são: gestão da informação, negociação e técnicas de gestão.

A quarta competência e não menos importante é a competência da articulação. Neste quesito as competências relacionadas são ouvir eficazmente, atendimento e trabalho em equipe.

## **2.8 Dicionário de competências do contador**

Para Cardoso (2006) a criação do dicionário, exige o cumprimento de algumas importantes etapas a serem seguidas, tais como: realizar a análise das principais competências do contador existentes na literatura, agregação de competências conforme o significado para o cargo, seguir as recomendações básicas descritas por Lucia e Lepsinger (1999), mantendo uma coerência com as descrições das competências existentes na literatura.

Como resultado o dicionário apresentou as competências abaixo descritas:

- Capacidades: analítica e de comunicação;
- Habilidades: estratégica, informática, negociação, ouvir eficazmente, atendimento e relacionamento externo.
- Conhecimentos: ferramentas de controle, legal, contabilidade e finanças, planejamento, técnicas de gestão e gestão da informação.
- Outras características pessoais: autocontrole, empreendedor, integridade e confiança e trabalho em equipe.

O quadro 2 abaixo apresenta o resultado do trabalho de Cardoso (2006), o Dicionário de competências genéricas do Contador e que foi suporte para este estudo.

Quadro 2 – Dicionário de competências do contador

<b>Competência</b>	<b>Descrição</b>	<b>Fundamentação</b>
Análítica	Sabe analisar as partes de um problema ou situação estabelecendo suas relações para formular diversas soluções e o valor de cada uma.	Moramed e Lashine(2003 AICPA (2013)
Autocontrole	Mantém o desempenho sob condições estressantes e hostis. Respondendo positivamente aos problemas sem impulsividade e permanece calmo.	Spencer e Spencer (1993) Laurie (1995)
Comunicação	Estabelece sintonia nas comunicações com pessoas ou grupos, entendendo mensagens e é entendido. Demonstra boa articulação ao comunicar ideias por escrito e verbalmente.	Boyatzis, Stubbs e Taylor (2002), IFAC (2003) e Abdolmohammadi, Searson e Shanteau (2004)
Empreendedor	Desenvolve soluções criativas aos problemas da empresa e dos clientes; procura inovar diante das restrições da empresa. Assume riscos calculados.	Spencer e Spencer (1993), Hardern (1995)
Visão Estratégica	Compreende o que está acontecendo no mercado e na sua empresa. Entende, antecipa e procura responder além das necessidades dos consumidores de longo prazo.	Bower (1957) e Hardern(1995)
Ferramentas de Controle	Conhece e utiliza as ferramentas de controle e gestão como: orçamento, controle interno, custos, fluxo de caixa, entre outros.	Henning and Moseley (1970) e IMA – Siegel e Sorensen (1999)
Legal	Conhece e acompanha as tarefas obrigatórias como: planejamento tributário e atendimentos às exigências fiscais.	Kester (1928) e Henning and Moseley(1970)
Informática	Conhece e utiliza a informática como ferramenta na identificação, seleção e formatação de informações gerenciais para o processo decisório.	Needles, Cascini, Krylova e Moustafa (2001) e Moramed e Lashine (2003)
Integridade e confiança	Tem integridade e exprime positivamente seus valores e crenças pessoais de maneira consistente com os padrões éticos de sua empresa. Inspira	Bower (1957) e White Paper – Big Eight – Kullberg e

	confiança pelo cumprimento dos compromissos assumidos.	Gladstone(1989)
Contabilidade e Finanças	Domina e interpreta os conceitos relacionados á área de contabilidade e finanças empresariais atendendo aos interesses dos usuários internos e externos desta informação e das normas vigentes no ambiente nacional como internacional.	Bower (1957) e Nanning e Moseley(1970)
Negociação	Realiza acordos com as várias áreas envolvidas com o sistema de informação e mensuração de desempenho, adicionando valor e vantagens competitivas às negociações. Busca opções para atender os interesses dos envolvidos e da empresa.	Boterf (1999) e Eisenstein (2001)
Ouvir eficazmente	Desenvolve diálogos interativos com as pessoas, pergunta por mais detalhes sobre os assuntos, avalia as mensagens e fornece feedback.	Morgan (1997) e American Associate Accountant – Francis, Mulder e Stark (1995)
Atendimento	Sabe atender e dialogar demonstrando corretamente os conceitos e critérios utilizados no sistema de informação, tanto para usuários internos à empresa, como para auditores externos, fornecedores, mercado de capital e instituições financeiras.	Morgan (1997) e Boyatzis, Stubb e Taylor (2002)
Planejamento	Estuda e aplica conceitos de planejamento e acompanhamentos estratégico, operacional e financeiro, auxiliando a alta administração no alcance dos objetivos.	Hardern (1995) e Needles, Cascini, Krylova e Moustafa (2001)
Técnicas de Gestão	Demonstra estar atualizado com as técnicas, dados e novos conhecimentos por meio de leitura, cursos, viagens, congressos, etc.	Laurie (1995) e Institute Management Accountants – Siegel e Sorensen (1999)
Trabalho em equipe	Coopera com os demais membros da equipe e é comprometido com as metas e objetivos da equipe. Compreende e se esforça para o bem da equipe, ao invés de servir aos seus próprios interesses.	Boyatzis, Stubbs and Taylor (2002) e Institute Management Accountants – Siegel e



		Sorensen (1999)
Gestão da Informação	Capacidade de gerenciar todas as informações necessárias para o bom andamento dos negócios, efetuando melhorias e supervisão no sistema de processamento de dados interagindo com as áreas correlatas como: TI – tecnologia da informação	Esselstein (2001) e Laurie (1995)
Relacionamento Externo	Realiza acordos e negociação com instituições financeiras, órgãos governamentais, fornecedores, acionistas, clientes e empregados buscando atender os interesses da empresa.	Henning and Moseley (1970) e Morgan (1997)

Fonte: Adaptado do Dicionário de competências do Contador. CARDOSO (2006, p.110-113)

Outros pesquisadores analisaram as principais competências gerenciais para os contadores, assim como Pereira, M. (2013) que em sua dissertação de mestrado, estudou a relação com objetivo de analisar as percepções de alunos concluintes sobre competências gerenciais adquiridas no curso de Ciências Contábeis.

O estudo teve como objetivo principal pesquisar as percepções de alunos concluintes sobre competências gerenciais adquiridas no curso de Ciências Contábeis oferecidos por quatro Institutos de Ensino Superior na Cidade de São Paulo.

O método de pesquisa utilizado por Martha Pereira (2013) foi uma pesquisa exploratória com abordagem quantitativa. A população deste estudo foi composta de 2.722 alunos matriculados nas principais instituições de ensino superior de São Paulo, nos cursos de ciência contábeis.

Os objetivos secundários deste trabalho foram:

- a) levantar um perfil das competências gerenciais de alunos que frequentam o curso de Ciências Contábeis oferecido por IES de São Paulo;
- b) identificar as competências gerenciais mais requeridas no dia-a-dia dos alunos diante do exercício de suas funções;
- c) identificar a percepção dos alunos sobre conteúdos curriculares essenciais no desenvolvimento de competências gerenciais do curso de Ciências Contábeis

A obtenção de informações no contexto da pesquisa foi realizada através de um questionário com uma matriz conceitual composta por 19 competências gerenciais propostas pelos autores em seus mais variados estudos: Spencer e Spencer (1993), Fleury e Fleury

(2004), Dutra (2004); Ramalho, Nunez e Gauthier (2003); Braslavsky (2005), Sant' Anna, Moraes e Kilimnik (2005), Prahalad e Hamel(1990) e Ruas (2008);

O grupo pesquisado respondeu indicando sua auto percepção sobre 19 competências gerenciais com a percepção dos alunos sobre o domínio em cada delas:

- Credibilidade e confiança;
- Orientação para resultados;
- Troca de informações;
- Competência técnica;
- Trabalho em equipe;
- Comprometimento;
- Flexibilidade;
- Visão sistêmica;
- Resolução de problemas;
- Criação e inovação;
- Planejamento;
- Capacidade de agregar valor;
- Foco no usuário de sua atividade/serviço;
- Comunicação oral e escrita;
- Administração de conflito;
- Comportamento ético;
- Relacionamento interpessoal;
- Aplicação de conhecimento;
- Capacitação e desenvolvimento profissional

O resultado desse trabalho é resumido no quadro 3 abaixo, explicando o nível de domínio das competências gerenciais dos profissionais de Contabilidade, ou seja, aquelas focadas no Negócio. ZARIFIAN (2001) e FLEURY e FLEURY (2004):

Quadro3: Nível de domínio de competências gerenciais do Contador

Competência organizacional ou de Negócios	Do maior para o menor nível: Orientação para resultados Resolução de problemas Foco no usuário e planejamento Visão sistêmica Criação e inovação Capacidade para agregar valor
Competências relacionais ou sociais	Do maior para o menor nível: Relacionamento interpessoal Trabalho em equipe e flexibilidade Troca de informações Administração de conflito Comunicação oral e escrita
Competências técnico-profissionais	Do maior para o menor nível: Comprometimento Comportamento ético Credibilidade e confiança Capacitação e desenvolvimento profissional Aplicação do conhecimento Competência técnica

Fonte: Modelo adaptado pela autora do perfil de competências gerenciais. Pereira, M. (2013)

O trabalho apresenta fortes características para as competências ditas técnicas e que carecem de desenvolvimento, enquanto que aqueles consideradas competências comportamentais são as mais requeridas e são elas: a) credibilidade e confiança; b) trabalho em equipe; c) competência técnica; d) comprometimento; e) planejamento; f) resolução de problemas.

O resultado corrobora aquilo que para Le Boterf (1999, p. 21) é necessário ter uma visão sistêmica do indivíduo, com competências a serem desenvolvidas, sendo considerado

como competente aquele que entrega acima do que lhe é determinado, que sabe agir e tomar decisões.

Conforme relatado pelo AICPA–*American Institute of Certified Public Accountants*(2013), os profissionais de contabilidade necessitam ter competências técnicas, alto grau de relacionamento com seus pares através da competência do trabalho em equipe, o que indica que faz sentido a obtenção do resultado competências gerenciais e sociais estar dentre as seis respostas obtidas como primordiais no mundo do trabalho contábil.

Outro importante trabalho é o apresentado por órgãos dedicados a análise do trabalho contábil no mundo, assim como o IFAC – *International Federation of Accountants* (2011), que é responsável pelas normas internacionais de educação para profissionais contabilistas.

O IFAC apresenta como competências essenciais àquele profissional Contador que possuir as habilidades conforme descritas no quadro 4:

Quadro 4: Habilidades do Contador de acordo com IFAC

<b>Habilidades</b>	<b>Descrição</b>
Intelectuais	Conhecimento, entendimento, aplicação, síntese e avaliação.
Técnicas e funcionais	Aplicações estatísticas e matemáticas, proficiência em tecnologia da informação, modelos de decisão e análise de risco, mensuração.
Pessoais	Comportamento, atitude, iniciativa, autoconhecimento, auto aprendizado, estabelecimentos de prioridades e cumprimento de prazos.
Interpessoais e de comunicação	Trabalho em equipe, interação com diferentes culturas (diversidade cultural), capacidade de comunicação formal, informal e verbal, ouvir e escrever em outras línguas.
Gestão organizacional de negócios	Planejamento estratégico, projetos de gestão, gestão de pessoas.

Fonte: IFAC (2011) adaptado pela autora

Outros autores como Cardoso, Mendonça Neto e Oyadomari (2010) investigaram as competências requeridas do contador gerencial brasileiro.

Peleias, Guimarães, Silva e Ornelas (2008 p.137), realizaram o interessante trabalho de verificar o perfil profissiográfico requerido do profissional da Contabilidade na cidade de São Paulo e com isso identificaram um perfil que o mercado de trabalho requer de competências para empregar o contador.

Os estudos que esses autores realizaram apontam que as principais competências requeridas são as competências técnicas, seguidas pelas competências denominadas sociais e comportamentais.

Quadro 5: Competências gerenciais requeridas do contador

Competência gerencial requerida	Pesquisas realizadas
<p>Específicas: Contabilidade e finanças, domínio da parte legal e ferramentas de controle;</p> <p>Conduta e Administração: Comunicação e empreendimento, estratégia, integridade e confiança;</p> <p>Gerenciamento da Informação: Gestão da informação, negociação e técnicas de gestão;</p> <p>Comunicação: Ouvir eficazmente, atendimento e trabalho em equipe</p>	<p>Estrutura genérica de competências (Cardoso 2006, p.115-116)</p>
<p>Técnicas: Contabilidade, Finanças, legal, ferramentas de controle, planejamento e capacidade analítica;</p> <p>Postura: Atitude empreendedora e visão geral/estratégica;</p> <p>Comportamental: Autocontrole, ouvir eficazmente, liderança/trabalho em equipe, gestão da informação e relacionamento externo.</p>	
<p>Técnica: experiência profissional, conhecimentos diversos, idiomas, contabilidade gerencial, gestão empresarial, contabilidade societária.</p>	<p>Identificação do perfil profissiográfico do profissional de contabilidade requerido pelas empresas, em anúncios de empregos na região metropolitana de São Paulo. Peleias, Guimarães, Silva e Ornelas (2008 p. 137)</p>

Técnica: Credibilidade e confiança, competência técnica, comprometimento. Negócios: Resolução de problemas, planejamento Social: Trabalho em equipe Comportamental: Trabalho em grupo/equipe/ ética	Percepções de alunos concluintes sobre competências gerenciais adquiridas no curso de ciências contábeis oferecido por IES da Cidade de São Paulo. Pereira, M.S.A. (2013, p. 88-90)

Fonte: Elaborado pela autora

### 3 Metodologia de Pesquisa

O construir lento de uma pesquisa é o que conduz ao aprendizado, pois como ensina Martins (1989 pg. 23), é que parece razoável admitir que o objetivo mais perseguido pelo ser humano seja o de “conhecer a realidade”, “conhecer a verdade”. Para tanto, ao longo de toda a sua vida, o homem se utiliza de vários mecanismos para o cumprimento desse desafiador e apaixonante objetivo.

Por questões de confidencialidade, o nome da Organização, objeto deste estudo, não será revelado, porém algumas informações são essenciais para a compreensão do estudo de caso investigado.

A organização foco deste estudo é uma multinacional com sede na Europa, na capital francesa e está atualmente presente em 64 países, incluindo o Brasil. O foco da pesquisa está concentrado nas Unidades de Negócios no Brasil, onde a organização conta atualmente com 17.000 colaboradores. O grupo de contadores, âmbito desta pesquisa contou atualmente com 107 respondentes. Os respondentes desta pesquisa foram selecionados por estarem ligados diretamente a atividade contábil e que neste estudo são denominados Profissionais da Contabilidade.

No ano de 2008, a partir de resultados de trabalho realizado por uma grande empresa de consultoria, essa organização promoveu uma grande reestruturação organizacional, com o objetivo de descentralizar e diversificar a estratégia de acordo com o mercado em que cada Unidade atua. Esta organização realiza a gestão de seus negócios por Unidade.

A expansão e a diversificação dos negócios da Organização aumentaram a complexidade da gestão dos negócios, fazendo com que a direção da organização optasse pela descentralização as atividades de Finanças, incluindo a atividade contábil pela centralização

das atividades tidas como transacionais e serviços administrados em um Centro de Serviços Compartilhados (CSC).

Com o objetivo de economia de escala para atividades transacionais de finanças (contas a pagar, contas a receber, contabilidade societária e fiscal, serviços de câmbio, recebimento fiscal) a Organização passou a contar com o apoio de um Centro de Serviços Compartilhados (CSC).

Dessa forma, estrategicamente, a Organização trata cada empresa e as divisões segmentadas como Unidade de Negócios, incluindo o CSC, que também é considerado uma Unidade de Negócios.

O estudo, porém, não se restringiu a observar os profissionais da Contabilidade alocados no CSC, mas, estendeu o campo de pesquisa aos demais profissionais existentes nas demais Unidades de Negócios da Organização que estão presentes em todo o Brasil.

Para a amostra, foram selecionados profissionais de nível executivo, sênior, pleno, e juniores que fazem parte da população, com cargos de diretor, gerentes, chefes, supervisores, analistas e assistentes, além de membros da auditoria.

Assim, este estudo envolveu pesquisa de campo realizada na Organização no nível de suas Unidades de Negócio, Centros de Serviços Compartilhados e Corporativo, com profissionais que exercem atividades contábeis.

### **3.1 Tipo de estudo**

Este tipo de estudo tem como objetivo conhecer e analisar as competências requeridas e desenvolvidas pelos profissionais da Contabilidade e nesse sentido entendeu-se que a condução do estudo foi de natureza exploratória e descritivo quantitativo.

O estudo exploratório procura obter dados para levar a um melhor conhecimento do assunto em questão, esclarecer uma situação percebida numa realidade específica e propor estabelecimento de prioridades para futuras pesquisas.

### **3.2 Fases do desenvolvimento da Pesquisa**

Para desenvolvimento deste trabalho foram seguidas duas fases: 1) Planejamento e 2) Execução, apresentadas a seguir:

### Fase 1: Planejamento

1. Diagnóstico problemático com delineamento do tema e a formulação da questão de pesquisa.
2. Revisão inicial da literatura sobre competências do contador e estudos relacionados com o contador.
3. Obtenção do consentimento da organização para a de aplicação de questionário com os profissionais da contabilidade e atuais funcionários da Organização.
4. Obtenção da lista de nomes dos colaboradores da Organização que desempenham funções ligadas a Contabilidade, Finanças, Auditoria e Controle de Gestão.

### Fase 2: Execução

1. Elaboração da primeira versão do questionário baseado nas competências descritas no Dicionário de competências do Contador conforme estudos realizados por Cardoso (2006).
2. Desenvolvimento final do questionário e análise quantitativa da confiabilidade do questionário e envio do pré-teste para um grupo de cinco contadores para validação do questionário.
3. Ajustes na versão final do questionário e envio para os colaboradores eleitos.
4. Processamento e análise dos dados usando análise pelas médias e análise fatorial na ferramenta SPSS®.
5. Análise dos resultados.

### **3.3 Amostra**

A amostra utilizada nesta pesquisa foi intencional e não probabilística. A pesquisa foi realizada durante os meses de janeiro a junho de 2015, num total de 107 questionários enviados e 92 respondidos por colaboradores da Organização.

Do total de questionários respondidos, foram excluídos 22 exemplares por erros de preenchimentos, dados ausentes, totalizando 70 questionários válidos.



O processo de amostragem ocorreu com autorização da Organização, da qual foi recebido pleno apoio para aplicação dos questionários. As respostas foram recebidas por meio eletrônico.

A pesquisa delimitou-se a um grupo de 107 profissionais da Contabilidade e para participação neste processo, os colaboradores deveriam estar ativos nas funções consideradas contábil, tais como: Contabilidade Geral, Finanças, Auditoria e Controle de Gestão.

Vale destacar que a decisão pela realização da pesquisa com esse público justifica-se na medida em que permite conformidade com os objetivos desse estudo ao investigar a eficácia do Dicionário genérico de competências do contador para os profissionais que são atuantes nas funções contábeis.

Além disso, cabe salientar as potencialidades desse grupo de respondentes quanto à experiência profissional, aos cargos que ocupam e ao tipo de organização em que trabalham.

Além das características qualitativas da amostra, também há, para uso da análise fatorial, necessidade de um número mínimo de respondentes. Hair, Anderson, Tatham e Black (2009 p. 235) referem que preferencialmente o número de observações deva ser maior que 100 e, como regra geral, o mínimo é ter, pelo menos, cinco vezes mais observações, e o tamanho aceitável seriam 10 casos por variável. Como neste caso serão analisados 16 variáveis (competências) e 70 respondentes válidos, haverá um número bem confortável para executar a técnica estatística.

Quadro 7: Público alvo da pesquisa

<b>Cargo</b>	<b>Público alvo</b>
Auditor	5
Analista Contábil Senior	14
Analista Contábil Pleno	23
Analista Contábil Junior	11
Analista Contábil Fiscal Pleno	9
Analista Contábil Fiscal Junior	8
Analista de Controladoria Junior	2
Analista de Controladoria Pleno	5
Analista de Controladoria Senior	3
Analista Contábil/Tributário Senior	1
Contador	1
Controller	2
Coordenador Contábil	10
Coordenador de Controladoria	5
Chefe Administrativo/Contábil	2
Gerente de Controladoria	3
Gerente de Contábil/Tributário	2
Diretor	1
<b>Total</b>	<b>107</b>

Fonte: Elaborado pela autora

### 3.4 Composição do instrumento de coleta de dados

Para fins de realização deste estudo, foi utilizado como instrumento básico de coleta de dados, o questionário composto basicamente por questões medidas por meio de escalas do tipo *likert*.

A escala *likert* foi desenvolvida por Rensis Likert, no início dos anos 30. A escala *likert* consiste em obter resultados na forma de questões afirmativas, que objetivam indicar a direção favorável ou desfavorável em determinado ponto lógico que se quer analisar.

O uso do questionário ocorreu em razão das características e do objetivo desta pesquisa visto que pode ser aplicado a um grande número de pessoas, gerar respostas mais fáceis de serem comparadas e assegurar certa uniformidade de uma situação de mensuração para outra.

Utilizou-se nesta pesquisa a escala tipo *likert* de 1 a 10 com perguntas fechadas e para obtenção das respostas foi utilizado o endereço eletrônico de cada respondente.

A construção do instrumento seguiu dois estágios, o primeiro dos quais foi dividido nos seguintes passos:

- a) Análise da fundamentação teórica das competências no âmbito da área comportamental;
- b) Análise das competências citadas por estudos focados na área da contabilidade para preparação e confirmação das variáveis a serem medidas;
- c) Descrição do dicionário de competências, detalhando o significado de cada competência, objetivando a redução de erros de interpretação por parte dos respondentes;

O segundo estágio consistiu na aplicação do questionário a um grupo de cinco contadores experientes na atividade para fins de aplicação do pré-teste.

Após a aplicação do pré-teste, colheram-se os comentários e as observações sobre o instrumento, os quais foram avaliados e incorporados, na medida do necessário.

### **3.5 O questionário**

Para atender os objetivos da pesquisa, e desta etapa, foram coletados dados de fontes primárias, obtidos a partir de um questionário (Apêndice A) de acordo com os itens abaixo descritos abaixo:

- 1) Perguntas para qualificar e identificar os respondentes: por sexo, idade, grau de instrução, área de formação, local de trabalho, cargo e tempo na função;
- 2) Perguntas fechadas, preestabelecidas, com opções de respostas fixas em escala *Likert*, com o objetivo de identificar qual a classificação de relevância que o respondente dá para as competências requeridas para o Profissional da Contabilidade, baseadas no modelo do Dicionário de Competências do Contador elaborado por Cardoso (2006 p.110);
- 3) Perguntas fechadas, preestabelecidas, com opções de respostas fixas em escala *Likert*, com o objetivo de identificar qual o grau que o respondente dá para o desenvolvimento de suas competências.
- 4) Para a obtenção das respostas foi utilizado a ferramenta *survey* pela através do site existente na rede mundial de dados Internet no endereço [www.Formsite.com](http://www.Formsite.com) especialmente criado para abrigar pesquisas no ambiente da web. Cada

colaborador do grupo selecionado foi acionado para as respostas através de endereço eletrônico individual, disponibilizados pela empresa através de Internet, denominado como *e-mail*.

### 3.6 Variáveis em estudo

As variáveis incorporadas ao questionário são apresentadas no quadro 8 abaixo, considerando-se como suporte de pesquisa os autores que descrevem com maior riqueza de detalhes a competência, tanto no âmbito dos autores ligados à área comportamental quanto à área da contabilidade.

Quadro 8: Variáveis e referenciais teóricos que atendem ao objetivo da pesquisa

Variáveis	Objetivos	Questões	Autores
Competências gerenciais requeridas do profissional da contabilidade	Verificar a eficácia do Dicionário de competências requeridas do profissional da contabilidade	Bloco 1: dados pessoais; Bloco 2: Questões 1 a 16 com as 16 competências gerenciais requeridas do profissional da Contabilidade	Spencer e Spencer (1993); Fleury e Fleury (2004); Dutra (2006); Cardoso (2006); Cardoso, Oyadomari e Mendonça Neto (2010)
Competências gerenciais desenvolvidas pelo Profissional da Contabilidade	Averiguar se existe associação entre as competências requeridas e desenvolvidas pelo profissional da Contabilidade no ambiente pesquisado	Bloco 3: Questões 17 a 33	McClelland (1972); Prahalad e Hamel (1990); Spencer e Spencer (1993); Boyatzis (1982); Fleury e Fleury (2004); Dutra (2006); Cardoso (2006); Cardoso, Oyadomari e Mendonça Neto (2010)

Fonte: Elaborado pela autora

### 3.7 Tratamento estatístico dos dados

A análise dos dados tem como objetivo organizar e sumarizar os dados de tal forma que permita o fornecimento de respostas ao problema de pesquisa. Os dados foram organizados, analisados e interpretados por meio de técnicas estatísticas descritivas, correlacionais e fatoriais. Virgillito (2004 p.30) afirma que “a estatística é uma ferramenta que ajuda o observador a interpretar fenômenos não facilmente compreendidos”. Em outras palavras, a Estatística analisa o comportamento quantitativo passado das variáveis em análise e o equaciona, tentando assim projetar seu comportamento no futuro.

Os dados obtidos, mediante aplicação do questionário, foram inicialmente codificados e tabulados para receberem tratamento estatístico no *SPSS -Statistical Package for the Social Science* versão 10.0.

O pesquisador muitas vezes necessita de outras técnicas estatísticas, além da descritiva, para poder realizar o seu trabalho de pesquisa, objetivando efetuar inferências e chegar a conclusões mais seguras sobre o estudo. Para desenvolver este procedimento, pode-se recorrer muitas vezes a técnicas multivariadas, aplicadas a inúmeras situações práticas em que se queiram mensurar os efeitos ou relacionamentos entre múltiplas variáveis.

As técnicas estatísticas básicas analisam variáveis quantitativas e qualitativas de forma unidimensional, ao passo que a análise multivariada as analisa de forma multidimensional.

Para Hair et al (2009), a análise multivariada refere-se a todos os métodos estatísticos que simultaneamente analisam múltiplas medidas sobre cada indivíduo ou objeto de investigação. Qualquer análise simultânea de mais de duas variáveis, de certo modo, pode ser considerada análise multivariada.

Inicialmente realizou-se uma análise descritiva de forma a caracterizar a amostra pesquisada. Em seguida, procedeu-se à análise fatorial a fim de identificar a estrutura das relações entre assertivas da escala *Likert*.

## 4. Resultados e Discussões

Nesta sessão, será apresentado inicialmente um perfil dos respondentes, seguido da análise das questões que compõem a segunda parte do questionário em escala *likert*.

Sequencialmente, serão apresentados os resultados provenientes das análises quantitativas seguindo a ordem estabelecida nos questionários de pesquisa em forma de gráficos, tabelas, quadros e tópicos seguidos de análises, análise fatorial, análise por médias e discussões com a teoria.

#### 4.1 Análise exploratória descritiva

O questionário foi enviado com a ajuda da Organização pesquisada de forma direta por meio de correspondência eletrônica para 107 profissionais com a seguinte distribuição: 22 profissionais do Centro de Serviços Compartilhados, 90 profissionais distribuídos em 16 Unidades de Negócios e 5 profissionais no Corporativo e Auditoria.

Primeiramente foi realizado pedido formal com a Diretoria de Recursos Humanos da empresa analisada para obter os contatos dos respondentes. Uma lista de profissionais da contabilidade em todo o Brasil foi selecionada. Após a seleção, a Diretoria de Recursos Humanos da organização comunicou ao grupo selecionado os objetivos da pesquisa e forneceu maiores esclarecimentos a fim de obter o maior número de participações.

O questionário não deveria solicitar identificação conforme procedimento interno da organização e tampouco houve obrigatoriedade nas respostas. Para atingir a quantidade estimada na amostra foram realizados diversos contatos pessoais com os colaboradores. Dos 107 colaboradores contatados inicialmente, 92 responderam a pesquisa, sendo 70 questionários considerados válidos e 22 incompletos e descartados. Foram considerados válidos os questionários que estivessem totalmente preenchidos. Assim, examinado o quadro abaixo, percebe-se que a quantidade de questionários válidos é de 76% sobre o total de questionários respondidos. Foram considerados como sendo inválidos 24%.

O retorno de questionários respondidos foi de 65,4%, ou seja, 70 profissionais responderam ao questionário. Segundo Van der Stede, Young e Chen (2005), a média de retorno em pesquisa em contabilidade gerencial é de 55%.

Tabela 1: Apresentação da distribuição de respondentes no Brasil

Região/ Respondentes	Norte	Sul	Centro Oeste	Sudeste	Total
Questionários enviados	5	2	3	85	107
Válidos	3	2	3	62	70
Inválidos					22
Total					92

Fonte: Elaborado pela autora

Dos 70 respondentes pesquisados, 30 (46%) são do sexo masculino 40 (54%) são do sexo feminino. Quanto a faixa etária, os dados da tabela 2 indicam que a idade média masculina é de 36,5 anos e a idade média feminina é de 35,4 anos, indicando um desvio padrão de 9,0 para homens e 8,0 para mulheres. Esse desvio denota haver um equilíbrio na idade entre os colaboradores e que são maduros profissionalmente.

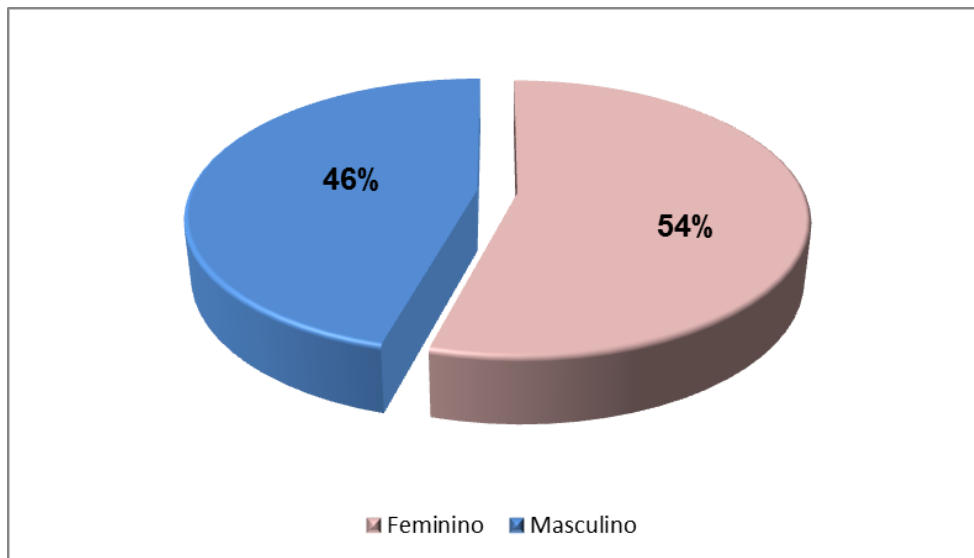
Tabela2: Tabela de idades dos respondentes

<b>Sexo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>	<b>Total</b>
Feminino	35,4	8	40
Masculino	36,5	9	30

Fonte: Da autora com dados da pesquisa

O gráfico 1 exibe a qualificação dos respondentes por sexo. A maioria é formada por mulheres (54%), enquanto os homens representam (46%) dos respondentes do questionário.

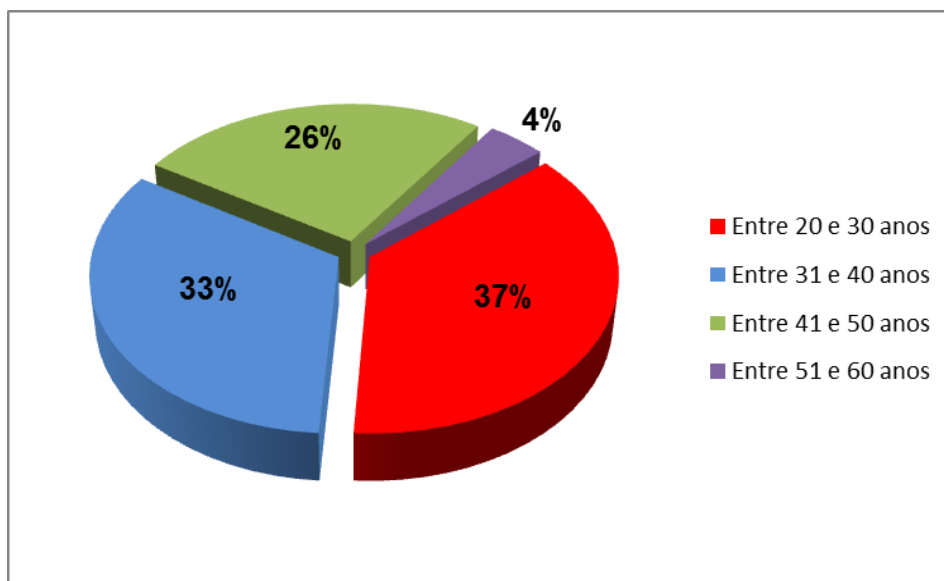
Gráfico 1: Distribuição por Sexo



Fonte: Da autora com dados da pesquisa

O gráfico 2 abaixo exibe a distribuição por faixa etária, e indica que 37% dos respondentes está na faixa etária entre 20 e 30 anos e que 33% deles estão na faixa que compreende as idades de 31 a 40 anos, o que indica uma equipe de profissionais da contabilidade relativamente jovem, porém madura profissionalmente.

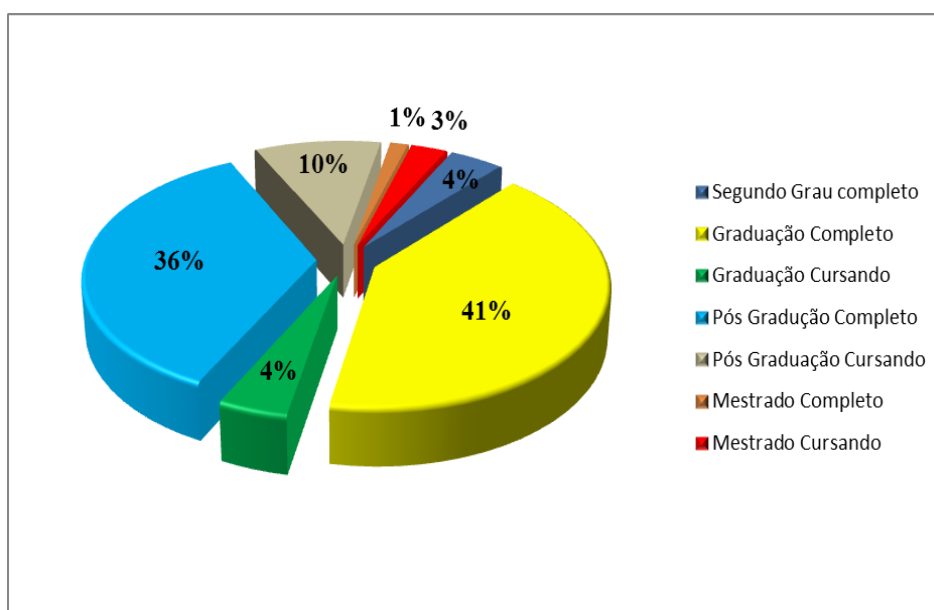
Gráfico 2: Distribuição por faixa etária



Fonte: Da autora com dados da pesquisa

O gráfico 3 exibe a distribuição por grau de instrução, e indica que 41% dos respondentes possuem formação de nível superior e que 36% deles deram continuidade nos estudos, principalmente nos cursos de especialização. Todavia, observa-se 4% com apenas nível técnico.

Gráfico 3: Distribuição por grau de instrução



Fonte: Da autora com dados da pesquisa



Quanto ao tempo de atuação na empresa, os dados da tabela 3 indicam que 53% dos colaboradores pesquisados estão na empresa no período que compreende de 1 a 3 anos e 23% estão na faixa de 4 a 6 anos. Acima de 10 anos observa-se 14%, este dado pode refletir positivamente no desenvolvimento das competências e que experiência no trabalho podem aprimorar as competências desenvolvidas.

Tabela 3: Tempo de atuação na empresa

<b>Menos de 1 ano</b>		<b>De 1 a 3 anos</b>		<b>De 4 a 6 anos</b>		<b>De 7 a 10 anos</b>		<b>Acima de 10 anos</b>	
Número	%	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
2	3%	37	53%	16	23%	5	7%	10	14%

Fonte: Da autora com dados da pesquisa

Quanto a área de atuação, os dados da tabela 4 indicam que a maioria 46 (66%) dos pesquisados atuam na área Contábil da empresa, seguidos de 18 (26%) que atuam na área Tributária, 4 (6%) que atuam em Controle Gerenciais e 2 (3%) estão atuando na Auditoria interna da empresa pesquisada.

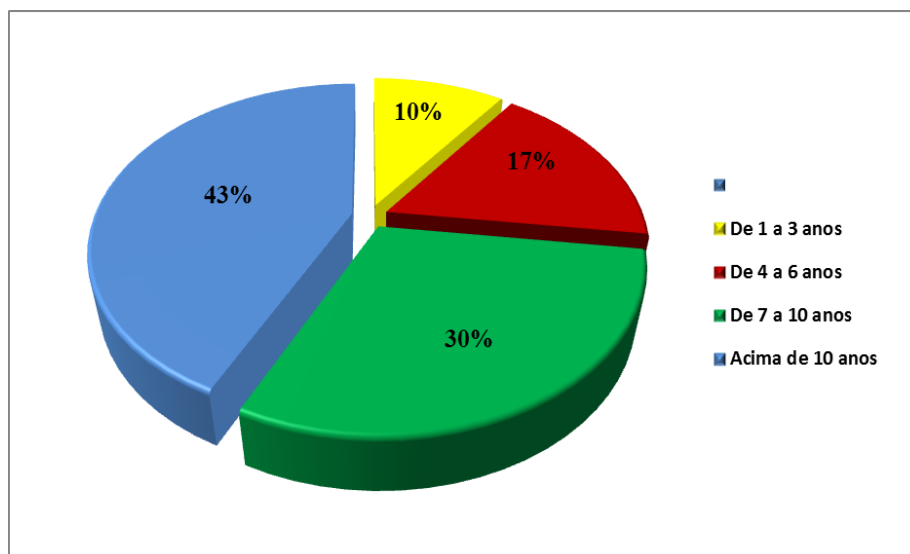
Tabela 4: Área de atuação na empresa

<b>Contábil/Finanças</b>		<b>Tributária</b>		<b>Controles Gerenciais</b>		<b>Auditoria</b>	
Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
46	66%	18	26%	4	6%	2	3%

Fonte: Da autora com dados da pesquisa

Quanto ao tempo de experiência na área contábil indicam que a maior parte dos pesquisados 30 (43%) possuem experiência na área contábil acima de 10 anos, 21 (30%) possuem tempo de experiência na faixa de 7 a 10 anos, na área contábil conforme apresentado no quadro abaixo.

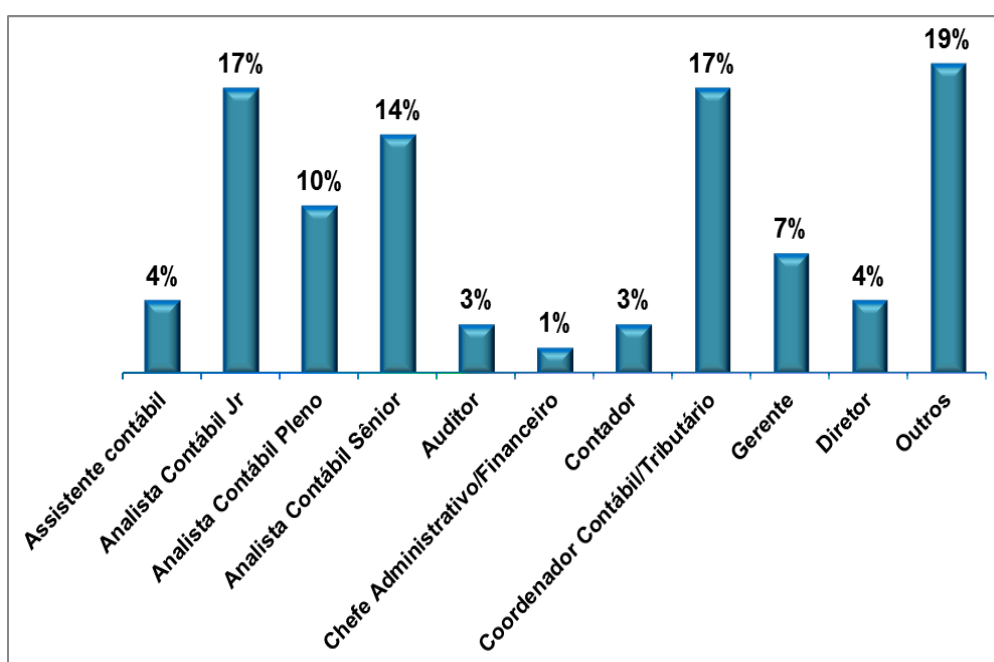
Gráfico 4: Distribuição por tempo de experiência na área contábil



Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa

Quanto ao exercício de cargos nas funções ligadas a atividade contábil na Organização, observa-se que 17% estão concentrados nas funções de analistas contábeis juniores e coordenadores contábil/tributário, enquanto, 14% estão concentrados em analistas contábeis seniores, 10% estão na função de analistas plenos e 7% estão atuando como Gerentes, e 19% estão em outros cargos, porém, dedicados às atividades contábeis.

Gráfico 5: Distribuição por cargo



Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa

Quanto ao exercício de cargos quando analisadas as funções gerenciais, a tabela 5 abaixo apresenta que 25 (36%) estão distribuídos entre coordenadores, gerentes e diretores, enquanto, 45 (64%) estão distribuídos entre os colaboradores que ocupam outras funções na empresa ligadas a área contábil.

Tabela 5: Cargos Gerenciais

<b>Sim</b>	<b>%</b>	<b>Não</b>	<b>%</b>
25	36%	45	64%

Fonte: da autora com dados da pesquisa

A tabela 6 abaixo revela que a variável mais citada como mais importante competência requerida para o profissional da Contabilidade (grau de importância =10) é a competência Integridade e Confiança com 49%, ficando em segundo lugar a competência requerida Trabalho em Equipe (46%), seguida por competência Legal (39%).

Tabela 6: Frequência atribuída em % pelos respondentes para competência requerida

<b>Competências</b>	<b>Grau de Importância para as competências requeridas (%)</b>										<b>Total</b>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<b>Analítica</b>					3%	3%	7%	36%	26%	26%	100%
<b>Autocontrole</b>			1%		6%	7%	16%	29%	20%	21%	100%
<b>Comunicação</b>				1%		7%	20%	23%	27%	21%	100%
<b>Empreendedor</b>			1%	1%	6%	6%	17%	27%	20%	21%	100%
<b>Estratégia</b>				1%	1%	4%	19%	33%	17%	24%	100%
<b>Ferramentas de Controle</b>		1%	4%			3%	13%	20%	23%	36%	100%
<b>Legal</b>			1%		7%	4%	13%	17%	19%	39%	100%
<b>Informática</b>			3%		6%	6%	19%	26%	23%	19%	100%
<b>Integridade e Confiança</b>						1%	14%	10%	26%	49%	100%
<b>Contabilidade e Finanças</b>				1%	1%	1%	10%	29%	21%	36%	100%
<b>Negociação</b>		1%	1%	3%	3%	7%	17%	20%	33%	14%	100%
<b>Ouvir eficazmente</b>		1%	1%	1%	3%	3%	13%	24%	30%	23%	100%
<b>Atendimento</b>				3%	0%	3%	13%	29%	24%	29%	100%
<b>Planejamento</b>	1%	1%	0%	1%	0%	1%	14%	27%	24%	29%	100%
<b>Técnica de Gestão</b>	3%	3%	3%	3%	6%	11%	17%	26%	13%	16%	100%
<b>Trabalho em Equipe</b>					4%		10%	11%	29%	46%	100%

Fonte: Elaborada pela autora com dados da pesquisa

A tabela 7 abaixo revela que as variáveis mais citadas como sendo as mais importantes no auto avaliação realizada pelo profissional da Contabilidade (grau de desenvolvimento =10) ficaram empatadas, a competência Integridade e Confiança e Trabalho em Equipe. Ambas as competências ficaram 37% da frequência nas respostas e foram seguidas pela competência Analítica (14%).

Tabela 7: Frequência atribuída em % pelos respondentes para competência desenvolvida

Competências	Grau de Importância para as competências desenvolvidas (%)										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<b>Analítica</b>					3%	7%	17%	40%	19%	14%	100%
<b>Autocontrole</b>			3%	1%	4%	7%	16%	33%	23%	13%	100%
<b>Comunicação</b>					6%	6%	20%	24%	31%	13%	100%
<b>Empreendedor</b>	1%	1%	3%	3%	7%	7%	26%	21%	19%	11%	100%
<b>Estratégia</b>					9%	7%	20%	37%	19%	9%	100%
<b>Ferramentas de Controle</b>	1%		1%		3%	4%	21%	27%	29%	13%	100%
<b>Legal</b>		1%	1%	4%	13%	7%	16%	17%	30%	10%	100%
<b>Informática</b>	1%		1%		9%	9%	21%	27%	24%	7%	100%
<b>Integridade e Confiança</b>					3%		13%	20%	27%	37%	100%
<b>Contabilidade e Finanças</b>	1%				4%	4%	17%	33%	30%	10%	100%
<b>Negociação</b>	3%		1%	3%	10%	11%	16%	29%	21%	6%	100%
<b>Ouvir eficazmente</b>	1%	1%		1%		4%	14%	36%	30%	11%	100%
<b>Atendimento</b>					4%	3%	20%	33%	27%	13%	100%
<b>Planejamento</b>	3%	4%				10%	10%	39%	27%	7%	100%
<b>Técnica de Gestão</b>	7%	6%	4%	4%	10%	11%	20%	20%	9%	9%	100%
<b>Trabalho em Equipe</b>						4%	7%	16%	36%	37%	100%

Fonte: Elaborada pela autora com dados da pesquisa

## 4.2 Análise pelas Médias:

A Tabela 8 abaixo mostra as médias das classificações dadas pelos respondentes para as questões que tinham como objetivo capturar o grau de relevância que eles consideram para as competências requeridas para o profissional da contabilidade numa escala de 1 para pouca importância a 10 para alta importância.

Os resultados estão distribuídos conforme a qualificação dos respondentes.

Pela análise da quebra das médias por sexo, verifica-se que, para o grupo homem/mulher, as competências de maior importância são Trabalho em Equipe apresentando 9,38 para os homens e 8,63 para as mulheres, seguidos de resultado muito próximo dos resultados de Integridade e Confiança, 9,25 para homens e com nota média de 8,89 para mulheres. A competência Técnica de Gestão apresentou a menor nota 7,05 para mulheres e 7,44 para homens.

Tabela 8: Análise das médias para competências requeridas

<b>Competência requerida</b>	<b>Análítica</b>	<b>Autocontrole</b>	<b>Comunicação</b>	<b>Empreendedor</b>
<b>Média por Sexo</b>				
Feminino	8,32	7,76	8,18	7,84
Masculino	8,84	8,47	8,44	8,28
<b>Média por Cargo</b>				
Assistente Contábil	8,67	8,33	8,67	8,33
Analista Contábil Junior	8,00	7,25	8,33	7,42
Analista Contábil Pleno	8,71	8,29	8,29	8,57
Analista Contábil Senior	8,50	7,00	7,70	7,10
Auditor	8,00	7,50	7,50	7,00
Chefe Administrativo Financeiro	8,00	9,00	8,00	9,00
Contador	8,50	8,00	9,00	8,50
Coordenador Contábil	9,00	8,83	8,58	8,50
Gerente	8,40	8,40	8,20	8,20
Diretor	9,33	8,67	8,67	7,67
Outros	8,62	8,62	8,38	8,62
<b>Média por Idade</b>				
Entre 20 e 30 anos	8,38	7,81	8,00	7,69
Entre 31 e 40 anos	8,91	8,52	8,70	8,74
Entre 41 e 50 anos	8,50	8,00	8,17	7,67
Entre 51 e 60 anos	7,67	7,67	8,67	8,00
<b>Média por Formação Acadêmica</b>				
Segundo grau completo	7,33	7,33	7,67	7,67
Graduação Incompleto	8,75	9,25	8,75	8,50
Graduação Completo	8,68	8,21	8,54	8,32
Pós-Graduação Completo	8,68	8,12	8,24	8,00
Pós-Graduação cursando	8,57	8,00	8,57	7,29
Mestrado Completo	8,00	8,00	6,00	7,00
Mestrado cursando	7,33	6,00	6,00	7,33
<b>Média por tempo de experiência na área contábil</b>				
De 1 a 3 anos	8,86	8,14	8,71	8,29
De 4 a 6 anos	8,25	7,50	7,92	8,25
De 7 a 10 anos	8,24	8,29	8,05	7,62
Acima de 10 anos	8,83	8,17	8,53	8,20

Continuação Tabela 8: Análise das médias para competências requeridas

<b>Competência requerida</b>	<b>Estratégia</b>	<b>Ferramentas de Controle</b>	<b>Legal</b>	<b>Informática</b>
<b>Média por Sexo</b>				
Feminino	8,08	8,21	8,03	7,50
Masculino	8,53	8,75	8,97	8,56
<b>Média por Cargo</b>				
Assistente Contábil	8,33	8,00	7,67	7,67
Analista Contábil Junior	8,17	8,17	8,08	7,67
Analista Contábil Pleno	8,71	9,00	8,57	7,71
Analista Contábil Sênior	7,30	7,90	7,90	8,20
Auditor	8,50	8,50	8,00	6,50
Chefe Administrativo Financeiro	8,00	10,00	8,00	9,00
Contador	8,50	9,00	8,50	9,00
Coordenador Contábil	8,50	8,42	8,83	8,58
Gerente	8,40	8,40	9,40	7,80
Diretor	8,67	8,00	9,33	8,33
Outros	8,54	8,92	8,54	7,77
<b>Média por Idade</b>				
Entre 20 e 30 anos	8,00	8,38	8,27	7,58
Entre 31 e 40 anos	8,78	8,39	8,57	8,13
Entre 41 e 50 anos	8,00	8,78	8,61	8,33
Entre 51 e 60 anos	8,67	7,67	8,33	8,33
<b>Média por Grau de Instrução</b>				
Segundo grau completo	7,67	8,33	7,67	7,33
Graduação Incompleto	9,25	9,00	9,00	8,00
Graduação Completo	8,50	8,82	8,57	8,14
Pós-Graduação Completo	8,04	8,44	8,44	8,16
Pós-Graduação cursando	8,43	7,29	8,00	7,29
Mestrado Completo	7,00	7,00	10,00	7,00
Mestrado cursando	7,33	7,33	8,67	7,33
<b>Média por tempo de experiência na área contábil</b>				
Menos de 1 ano				
De 1 a 3 anos	8,57	8,86	9,14	8,14
De 4 a 6 anos	8,08	8,58	8,50	7,92
De 7 a 10 anos	8,24	8,33	8,05	7,52
Acima de 10 anos	8,33	8,40	8,57	8,30

Continua

Continuação Tabela 8: Análise das médias para competências requeridas

<b>Competência requerida</b>	<b>Integridade e confiança</b>	<b>Contabilidade e Finanças</b>	<b>Negociação</b>	<b>Ouvir eficazmente</b>
<b>Média por Sexo</b>				
Feminino	8,89	8,45	7,87	7,92
Masculino	9,25	9,00	8,03	8,69
<b>Média por Cargo</b>				
Assistente Contábil	9,00	8,00	7,33	9,00
Analista Contábil Junior	8,58	8,50	7,42	7,42
Analista Contábil Pleno	9,29	8,14	8,14	8,29
Analista Contábil Sênior	9,20	8,70	7,10	8,10
Auditor	8,50	9,00	8,50	8,00
Chefe Administrativo Financeiro	10,00	10,00	7,00	9,00
Contador	10,00	10,00	9,50	9,50
Coordenador Contábil	9,25	9,00	8,58	8,92
Gerente	8,80	8,80	8,00	8,00
Diretor	8,33	9,33	8,67	8,67
Outros	9,23	8,54	8,08	8,23
<b>Média por Idade</b>				
Entre 20 e 30 anos	9,00	8,58	7,46	7,69
Entre 31 e 40 anos	9,26	9,13	8,57	8,70
Entre 41 e 50 anos	8,89	8,28	7,78	8,56
Entre 51 e 60 anos	9,00	9,00	8,33	8,33
<b>Média por grau de instrução</b>				
Segundo grau completo	8,00	7,33	8,00	8,00
Graduação Incompleto	9,25	8,25	8,75	8,75
Graduação Completo	9,36	8,75	8,04	8,46
Pós-Graduação Completo	8,96	8,96	7,96	8,44
Pós-Graduação cursando	9,00	8,14	7,14	7,14
Mestrado Completo	9,00	10,00	7,00	6,00
Mestrado cursando	8,00	9,33	7,67	7,33
<b>Média por tempo de experiência na área contábil</b>				
De 1 a 3 anos	9,57	9,14	8,00	8,43
De 4 a 6 anos	8,67	8,58	8,33	8,25
De 7 a 10 anos	8,90	8,52	7,43	7,95
Acima de 10 anos	9,20	8,77	8,13	8,47

Continua

Continuação Tabela 8: Análise das médias para competências requeridas

Competência requerida	Atendimento	Planejamento	Técnica de gestão	Trabalho em equipe
<b>Média por Sexo</b>				
Feminino	8,18	7,95	7,05	8,63
Masculino	8,91	8,94	7,44	9,38
<b>Média por Cargo</b>				
Assistente Contábil	8,67	8,67	6,33	9,00
Analista Contábil Junior	8,25	7,83	7,00	8,67
Analista Contábil Pleno	8,29	8,00	7,29	9,57
Analista Contábil Sênior	8,50	8,00	5,40	8,90
Auditor	8,50	9,00	8,00	8,00
Chefe Administrativo Financeiro	9,00	9,00	8,00	9,00
Contador	8,50	8,50	8,50	9,50
Coordenador Contábil	8,75	9,17	7,75	9,42
Gerente	8,20	8,00	7,20	8,60
Diretor	9,33	8,67	8,00	9,67
Outros	8,54	8,62	8,00	8,62
<b>Média por Idade</b>				
Entre 20 e 30 anos	8,35	8,38	6,77	8,73
Entre 31 e 40 anos	8,91	8,70	7,70	9,13
Entre 41 e 50 anos	8,33	8,22	7,39	9,17
Entre 51 e 60 anos	8,00	7,33	6,67	8,67
<b>Média por Grau de Instrução</b>				
Segundo grau completo	7,00	6,00	6,00	8,67
Graduação Incompleto	9,00	8,75	7,50	9,50
Graduação Completo	8,64	8,46	7,39	9,11
Pós-Graduação Completo	8,56	8,76	7,68	8,88
Pós-Graduação cursando	8,29	8,00	5,86	9,00
Mestrado Completo	8,00	7,00	8,00	7,00
Mestrado cursando	8,33	7,67	6,00	8,00
<b>Média por tempo de experiência na área contábil</b>				
De 1 a 3 anos	9,00	8,86	7,29	9,00
De 4 a 6 anos	8,42	8,25	7,75	8,50
De 7 a 10 anos	8,29	8,29	7,10	8,95
Acima de 10 anos	8,60	8,43	7,10	9,17

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa

Quanto ao cargo, verifica-se que para os Assistentes Contábeis, as competências Integridade e Confiança (média 9,00) encontram-se no mesmo patamar de importância da



competência Ouvir Eficazmente (média 9,00) e da competência Trabalho em Equipe (média 9,00). A competência de menor relevância é Técnica de Gestão (média 6,33).

Para os cargos de analistas contábeis juniores verifica-se que a competência Trabalho em Equipe (média 8,67) é a mais importante, seguidas pelas competências Integridade e Confiança (média 8,58) e Contabilidade e Finanças (média 8,50). A competência de menor relevância é Técnica de Gestão (média 7,00).

Para os cargos de analistas contábeis plenos, a competência de maior relevância é Trabalho em equipe (média de 9,57), seguidas por Integridade e Confiança (média 9,29) e Ferramentas de Controle (9,00). A competência de menor importância é Técnica de Gestão (média de 7,29).

Os profissionais com cargos de analistas contábeis seniores indicam que a competência mais relevante é Integridade e Confiança (média de 9,20), seguida pela competência Trabalho em Equipe (Média 8,90) e Contabilidade e Finanças (média 8,70). A competência com menor relevância é Técnica de Gestão (Média 5,40).

Para os Auditores Internos as competências mais relevantes estão distribuídas igualmente em Contabilidade e Finanças e Planejamento (média 9,00), seguidas pelas competências Ferramentas de Controle, Integridade e Confiança, Negociação e Atendimento (média 8,50). A competência de menor relevância foi informática (média 6,50).

A análise do cargo Chefe administrativo e Financeiro indica que as competências Ferramentas de Controle, Integridade e Confiança, Contabilidade e Finanças possuem a mesma relevância e foram atribuídas notas 10,00. As competências Autocontrole, Empreendedor, Informática, Ouvir Eficazmente, Atendimento, Planejamento e Trabalho em Equipe tiveram notas 9,00 em grau de relevância. A competência considerada menos importante para este cargo foi Negociação (nota 7,00).

Para o contador as competências de maior relevância são Integridade e Confiança, Contabilidade e Finanças (média 10,00). O grau de relevância para as competências Negociação, Ouvir Eficazmente, Trabalho em Equipe apresentaram médias 9,50, enquanto que as competências Comunicação, Ferramentas e Controle e Informática apresentaram média 9,00. A competência de menor relevância para o cargo de Contador é Autocontrole (média 8,00).

Os Coordenadores Contábil/tributário indicam que a competência considerada mais importante é Trabalho em Equipe (média 9,42), seguida pela competência Integridade e

Confiança (média 9,25) e Planejamento (média 9,17), a competência de menor relevância é Técnica de Gestão (média 7,75).

O nível gerencial indica que as competências de maior relevância são competência Legal (média 9,40), as competências Integridade e Confiança e Contabilidade e Finanças obtiveram média de 8,80 em grau de relevância. A competência de menor relevância é Técnica de Gestão (média 7,20).

A direção indica que a competência de maior relevância é Trabalho em Equipe (média 9,67), seguidas por Atendimento, Contabilidade e Finanças, Legal e Analítica (média 9,33). A competência de menor relevância é empreendedor (média de 7,67). Para os demais cargos a competência mais relevante é Integridade e Confiança (média 9,23) seguida por Ferramentas e Controle (média 8,92). A competência menos relevante para o cargo de direção é informática (média 7,77).

Analisando as médias por faixa etária pode-se observar que entre 20 e 30 anos a competência considerada mais relevante é Integridade e Confiança (média 9,00), seguidas pelas competências Trabalho em Equipe (média 8,73) e Contabilidade e Finanças (média 8,58). A competência menos relevante é Técnica de Gestão (média 6,77).

Na faixa etária entre 31 e 40 anos a competência considerada mais relevante é Integridade e Confiança (média 9,26), seguida pelas competências Contabilidade e Finanças e Trabalho em Equipe (média 9,13). A competência de menor relevância é Técnica de Gestão (média 7,70).

Os mais experientes na faixa entre 41 e 50 anos observa-se que a competência Trabalho em Equipe é a mais relevante (média 9,17), seguida pela competência Integridade e Confiança (média 8,89) e pela competência Ferramentas de Controle (média 8,78). A competência de menor relevância para este cargo é Técnicas de Gestão (média 7,39).

Para os mais idosos na faixa etária entre 51 e 60 anos as competências que apresentam maior grau de relevância são Integridade e Confiança e Contabilidade e Finanças (média 9,00). A competência Técnica de Gestão apresentou o menor de grau de relevância (média 6,67).

De acordo com a formação acadêmica, os profissionais da Contabilidade com segundo grau completo classificam a competência Trabalho em Equipe como a de maior relevância (média 8,67), seguidas pelas competências Ferramentas de Controle (média 8,33) e Integridade e Confiança (8,00). A competência de menor relevância são Planejamento e Técnica de Gestão (média 6,00).

Os profissionais da Contabilidade ainda em fase de conclusão da graduação indicam que a competência mais relevante é Trabalho em Equipe (média 9,50) seguidas por Integridade e Confiança (9,40), Estratégia e Autocontrole (média 9,25). A competência de menor relevância para este grupo é Técnica de Gestão.

Para os profissionais da contabilidade com superior completo a competência mais relevante é Integridade e Confiança (média 9,36), Trabalho em Equipe (média 9,11) e Ferramentas de Controle (média 8,82). A competência Técnicas de Gestão apresenta menor relevância (média 7,39).

Os profissionais da contabilidade pós-graduados e que concluíram seus estudos nas áreas de especialização indicam que as competências Integridade e Confiança, Contabilidade e Finanças e Trabalho em Equipe são as mais relevantes (médias 8,96 e 8,88) respectivamente. A competência Técnica de Gestão (média 7,68) apresenta a menor relevância.

Para os profissionais que estão cursando a Pós-Graduação, as competências de maior relevância são Integridade e Confiança e Trabalho em Equipe (média 9,00), seguida pela competência Comunicação com média de 8,57. A competência de menor relevância é Técnica de Gestão (média 5,86) menor média apresentada para a competência mencionada.

Os profissionais que estão cursando o Mestrado indicam que a competência mais relevante é Contabilidade e Finanças (média 9,33), seguida pelas competências Legal e Atendimento (médias 8,67 e 8,33) respectivamente. As competências de menor relevância para estes profissionais ficaram igualmente distribuídas nas competências Autocontrole, Comunicação e Técnica de Gestão (média 6,00).

Os profissionais que possuem Mestrado completo indicam que as competências de maior relevância são Contabilidade e Finanças e Legal (média 10,00), seguidas pela competência Integridade e Confiança (média 9,00), para a competência Ouvir eficazmente (média 6,00) é a competência de menor relevância para estes profissionais.

A análise por tempo de experiência na área contábil no período que compreendem de 1 a 3 anos revela que os profissionais indicam que as competências Atendimento e Trabalho em Equipe (9,00) são as mais relevantes. Os profissionais com tempo de experiência de 4 a 6 anos indicam relevância na competência Trabalho em Equipe (8,50). Para os profissionais com tempo acima de 10 anos atribuem maior relevância na competência Trabalho em Equipe.

A Tabela 8 abaixo mostra as médias das classificações dadas pelos respondentes para as questões que tinham como objetivo capturar o grau de desenvolvimento que o profissional

da Contabilidade considera ter sobre suas competências desenvolvidas observando as escalas de 1 para pouco desenvolvido a 10 para muito desenvolvido.

Tabela 9: Análise das médias para competências desenvolvidas

<b>Competência desenvolvida</b>	<b>Análítica</b>	<b>Autocontrole</b>	<b>Comunicação</b>	<b>Empreendedor</b>
<b>Média por Sexo</b>				
Feminino	7,87	7,53	7,87	7,18
Masculino	8,31	8,25	8,34	7,56
<b>Média por Cargo</b>				
Assistente Contábil	7,00	7,67	7,67	7,33
Analista Contábil Junior	7,83	7,33	7,92	7,00
Analista Contábil Pleno	7,86	8,43	8,71	7,71
Analista Contábil Senior	8,10	6,90	7,60	5,60
Auditor	9,50	8,50	9,00	7,50
Chefe Administrativo Financeiro	8,00	9,00	9,00	3,00
Contador	7,50	8,50	8,50	8,00
Coordenador Contábil	8,33	8,67	8,50	8,33
Gerente	8,20	8,20	8,20	7,60
Diretor	9,00	6,67	8,00	9,67
Outros	8,00	7,92	7,69	7,54
<b>Média por Idade</b>				
Entre 20 e 30 anos	8,04	7,62	8,12	7,19
Entre 31 e 40 anos	8,43	8,26	8,39	7,96
Entre 41 e 50 anos	7,78	7,78	7,67	6,78
Entre 51 e 60 anos	7,33	7,33	8,00	7,67
<b>Média por Grau de Instrução</b>				
Segundo grau completo	7,67	7,00	7,33	7,00
Graduação Incompleto	8,00	9,50	9,00	8,50
Graduação Completo	8,04	7,93	8,14	7,46
Pós-Graduação Completo	8,20	7,84	8,16	7,36
Pós-Graduação cursando	7,86	7,43	7,57	6,43
Mestrado Completo	9,00	8,00	8,00	8,00
Mestrado cursando	8,33	7,00	7,67	7,33
<b>Média por tempo de experiência na área contábil</b>				
De 1 a 3 anos	8,43	8,29	8,43	7,86
De 4 a 6 anos	7,92	7,75	8,17	7,58
De 7 a 10 anos	7,81	7,86	8,00	6,95
Acima de 10 anos	8,23	7,80	8,03	7,43

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa

Continua

Continuação Tabela 9: Análise das médias para competências desenvolvidas

<b>Competência desenvolvida</b>	<b>Estratégia</b>	<b>Ferramentas de Controle</b>	<b>Legal</b>	<b>Informática</b>
<b>Média por Sexo</b>				
Feminino	7,61	7,71	7,37	7,39
Masculino	7,94	8,31	7,63	7,78
<b>Média por Cargo</b>				
Assistente Contábil	7,67	7,00	6,33	6,33
Analista Contábil Junior	7,75	7,08	6,33	6,58
Analista Contábil Pleno	7,86	7,86	8,14	8,29
Analista Contábil Sênior	6,70	7,70	7,60	7,90
Auditor	8,00	8,50	8,50	8,00
Chefe Administrativo Financeiro	8,00	6,00	6,00	8,00
Contador	8,00	8,50	8,50	8,00
Coordenador Contábil	8,42	8,50	8,17	8,17
Gerente	7,80	8,60	7,00	6,80
Diretor	8,33	8,67	8,67	8,67
Outros	7,69	8,46	7,46	7,46
<b>Média por Idade</b>				
Entre 20 e 30 anos	7,81	7,88	6,92	7,00
Entre 31 e 40 anos	8,00	7,83	7,70	7,91
Entre 41 e 50 anos	7,39	8,39	7,94	8,00
Entre 51 e 60 anos	7,67	7,67	8,00	7,33
<b>Média por Grau de Instrução</b>				
Segundo grau completo	7,33	8,00	7,33	7,33
Graduação Incompleto	8,50	9,25	8,00	7,75
Graduação Completo	7,71	8,04	7,71	7,75
Pós-graduação Completo	7,72	8,00	7,88	8,00
Pós-Graduação cursando	8,00	7,00	6,00	5,86
Mestrado Completo	8,00	9,00	2,00	3,00
Mestrado cursando	7,33	8,00	5,00	6,33
<b>Média por tempo de experiência na área contábil</b>				
Menos de 1 ano				
De 1 a 3 anos	8,14	8,57	6,43	6,43
De 4 a 6 anos	7,58	7,50	7,75	7,83
De 7 a 10 anos	7,67	7,81	7,05	7,10
Acima de 10 anos	7,80	8,17	7,93	8,07

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa

Continua

Continuação Tabela 9: Análise das médias para competências desenvolvidas

<b>Competência desenvolvida</b>	<b>Integridade e confiança</b>	<b>Contabilidade e Finanças</b>	<b>Negociação</b>	<b>Ouvir eficazmente</b>
<b>Média por Sexo</b>				
Feminino	8,63	7,71	6,95	7,74
Masculino	9,00	8,38	7,63	8,44
<b>Média por Cargo</b>				
Assistente Contábil	8,00	7,00	6,00	8,33
Analista Contábil Junior	8,42	8,08	7,08	7,58
Analista Contábil Pleno	8,71	7,57	7,43	8,43
Analista Contábil Sênior	8,90	7,30	5,60	8,00
Auditor	9,00	9,50	7,50	8,50
Chefe Administrativo Financeiro	10,00	9,00	8,00	7,00
Contador	10,00	9,00	8,50	8,50
Coordenador Contábil	9,08	8,58	8,17	8,50
Gerente	8,60	8,00	8,00	8,00
Diretor	9,33	9,67	9,00	9,00
Outros	8,69	7,62	7,08	7,62
<b>Média por Idade</b>				
Entre 20 e 30 anos	8,77	8,00	7,04	7,92
Entre 31 e 40 anos	9,00	8,26	7,57	8,26
Entre 41 e 50 anos	8,56	7,72	7,00	8,00
Entre 51 e 60 anos	9,00	8,00	8,33	8,00
<b>Média por grau de Instrução</b>				
Segundo grau completo	8,00	6,00	6,00	8,00
Graduação Incompleto	8,25	8,00	7,50	8,75
Graduação Completo	8,93	8,14	7,61	8,36
Pós-graduação Completo	8,96	8,36	7,48	8,00
Pós-Graduação cursando	8,71	7,43	5,57	6,71
Mestrado Completo	7,00	7,00	7,00	8,00
Mestrado cursando	8,00	7,33	7,00	8,00
<b>Média por tempo de experiência na área contábil</b>				
De 1 a 3 anos	8,86	8,14	7,57	8,57
De 4 a 6 anos	8,67	8,25	7,42	8,50
De 7 a 10 anos	8,62	7,48	6,76	7,90
Acima de 10 anos	8,97	8,27	7,47	7,87

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa

Continua

Continuação Tabela 9: Análise das médias para competências desenvolvidas

<b>Competência desenvolvida</b>	<b>Atendimento</b>	<b>Planejamento</b>	<b>Técnica de gestão</b>	<b>Trabalho em equipe</b>
<b>Média por Sexo</b>				
Feminino	7,92	7,24	5,92	8,66
Masculino	8,41	8,44	6,75	9,28
<b>Média por Cargo</b>				
Assistente Contábil	7,67	7,00	5,33	8,33
Analista Contábil Junior	8,25	7,42	5,92	9,00
Analista Contábil Pleno	8,57	7,71	7,29	8,86
Analista Contábil Sênior	8,00	6,90	3,60	9,20
Auditor	8,00	9,00	8,00	8,00
Chefe Administrativo Financeiro	7,00	9,00	8,00	9,00
Contador	8,50	7,50	7,00	9,00
Coordenador Contábil	8,25	8,58	7,17	9,17
Gerente	7,80	7,80	6,40	8,60
Diretor	9,33	9,33	8,33	9,33
Outros	7,85	7,69	6,62	8,85
<b>Média por Idade</b>				
Entre 20 e 30 anos	8,15	7,62	5,81	8,92
Entre 31 e 40 anos	8,35	8,00	6,83	9,04
Entre 41 e 50 anos	7,83	7,83	6,33	8,89
Entre 51 e 60 anos	8,33	7,33	6,33	8,67
<b>Média por Grau de Instrução</b>				
Segundo grau completo	7,33	6,00	6,00	8,67
Graduação Incompleto	8,50	7,75	7,00	9,50
Graduação Completo	8,29	7,96	6,75	8,89
Pós-graduação Completo	8,20	8,16	6,44	9,00
Pós-Graduação cursando	7,86	6,71	4,29	9,00
Mestrado Completo	6,00	8,00	6,00	7,00
Mestrado cursando	7,33	7,33	5,00	8,33
<b>Média por tempo de experiência na área contábil</b>				
De 1 a 3 anos	8,29	8,29	6,71	9,14
De 4 a 6 anos	8,17	7,83	6,50	8,92
De 7 a 10 anos	8,10	7,38	6,00	8,62
Acima de 10 anos	8,13	7,93	6,33	9,13

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa

Pela análise da quebra das médias por sexo, verifica-se que, para o grupo homem/mulher, as competências desenvolvidas com maior relevância são Integridade e Confiança (8,63) para as mulheres, enquanto que para os homens a competência atribuída

como sendo a de maior desenvolvimento é Trabalho em Equipe (9,28). A competência Técnica de Gestão apresentou a menor nota com média de 5,92 para mulheres e média de 6,75 para homens.

### 4.3 Análise fatorial dos dados

A análise fatorial, ou análise do fator comum, é uma técnica multivariada de interdependência que busca sintetizar as relações observadas entre um conjunto de variáveis inter-relacionadas, buscando identificar fatores comuns. FÁVERO et al. (2009 p.235).

A análise fatorial surgiu com Charles Edward Spearman, no começo do século XX (1904), a partir dos esforços do psicólogo enquanto estudava correlações entre escores de testes de estudantes de vários tipos, a fim de descrever a inteligência por meio de um único fator.

Os testes de inteligência contêm questões que dependem da habilidade verbal, habilidade matemática, memorização, etc. Tal técnica foi desenvolvida para analisar estes testes, e assim determinar se a “inteligência” é medida por um único fator principal envolvendo todos os testes ou por diversos fatores, medindo atributos como habilidade matemática.

Em seu trabalho, Spearman (1904) estudava as correlações entre escores destes testes, e notou que muitas correlações observadas poderiam estar contidas em um modelo simples. Em um dos casos ele obteve uma matriz de correlações (Tabela 10) para os escores dos testes em clássicos, francês, inglês, matemática, discriminação de tom e música, para meninos de uma escola preparatória. Ele notou que quaisquer duas linhas desta matriz eram quase proporcionais, com exceção das diagonais. Para as linhas clássicos e inglês na Tabela 10, ele obteve as razões:

$$\frac{0,83}{0,67} \approx \frac{0,70}{0,64} \approx \frac{0,66}{0,54} \approx \frac{0,63}{0,51} \approx 1,2$$



Tabela 10: Correlações entre escores de testes para meninos de uma escola preparatória (Spearman, 1904)

	Clássicos	Francês	Inglês	Matemática	Discriminação do Tom	Música
Clássicos	1,00	0,83	0,78	0,70	0,66	0,63
Francês	0,83	1,00	0,67	0,67	0,65	0,57
Inglês	0,78	0,67	1,00	0,64	0,54	0,51
Matemática	0,70	0,67	0,64	1,00	0,45	0,51
Discriminação do Tom	0,66	0,65	0,54	0,45	1,00	0,40
Música	0,63	0,57	0,51	0,51	0,40	1,00

Fonte: Adaptado pela autora com dados da Matriz de Correlação de Spearman (1904)

Com essa observação, Spearman (1904) sugeriu que os seis escores fossem descritos pelas equação:

$$X_1 = a_i F + e_i$$

Em que  $X_1$  é o  $i$ -ésimo escore, sendo que os dados para todos os meninos foram padronizados para ter uma média zero e um desvio-padrão um;  $a$  é uma constante;  $F$  é um valor “fator”;  $e$  é a parte de  $X$  que é específica para o  $i$ -ésimo teste somente. Ele mostrou que a razão constante entre as linhas de uma matriz de correlações segue como uma consequência destas suposições, e com isso, este é um modelo plausível para os dados.

A variância de  $X_1$  é dada por  $Var(a_i F + e_i)$ .

Portanto, o quadrado da constante  $a$  qual é chamada de carga de fator, é a proporção explicada da variância de  $X_1$ .

Então, Spearman (1904) formulou a teoria de dois fatores de testes mentais. Nesta teoria, cada resultado do teste é composto de duas partes, uma que é comum a todos os testes (inteligência geral), e outra que é específica para o teste.

Assim dois escores de teste podem ser altamente correlacionados se eles têm altas cargas nos mesmos fatores.

A ideia básica da análise de fatores é que pode se descrever um conjunto de  $p$  variáveis  $X_1, X_2, \dots, X_p$ , em termos de um número menor de índices ou fatores, e no processo obter uma melhor compreensão da relação destas variáveis e essa redução do número de dimensões facilita a visualização dos dados. (CORRAR, PAULO e DIAS FILHO, 2007, p.14-15)

A análise fatorial tem como objetivo principal descrever a variabilidade original do vetor aleatório  $X$ , com um número menor de variáveis aleatórias, chamadas de fatores

comuns, e que estão relacionadas com o vetor original  $X$  através de um modelo linear. Neste modelo, uma parte da variabilidade de  $X$  é atribuída aos fatores comuns, e a outra parte é atribuída às variáveis que não foram incluídas no modelo, ou seja, ao erro aleatório. A análise fatorial encontra fatores que agrupam as variáveis originais em subconjuntos de novas variáveis mutuamente não correlacionadas. (HAIR, ANDERSON, TATTAM E BLACK. 2009, p. 237).

O modelo de fator comum assume pressupostos explícitos sobre como é medida cada variável no conjunto de dados. O modelo sustenta que a variância observada em cada medida pode ser atribuída a um número relativamente pequeno de fatores comuns e a um fator específico. Embora, possa haver mais de um fator específico para cada variável, é impossível distinguir estatisticamente entre um e mais de um fator específico. Assume-se que a variância no fator específico reflita a quantidade de variância no erro, assim quanto menor o erro da variância, mais confiável é a medida. (CORRAR, PAULO e DIAS FILHO, 2007, p. 89).

Esta técnica é utilizada para a obtenção de índices que podem preservar de forma relevante a totalidade das informações obtidas por meio das variáveis originais.

#### **4.4 Passos para a análise fatorial**

Abaixo é apresentado o esquema de apuração da análise fatorial colocado por Corrar, Paulo, e Dias Filho (2007, p.90-91):

1. Cálculo da matriz de correlação: avaliar o grau de relacionamento entre as variáveis e a conveniência da aplicação da AF;
2. Extração dos fatores: nesta etapa deve-se determinar o método para cálculo dos fatores e definição do número de fatores a serem extraídos para descobrir o quanto o modelo escolhido é adequado para representar os dados;
3. Rotação dos fatores: dar melhor interpretação aos dados;
4. Cálculos dos escores: os escores resultantes podem ser utilizados em diversas outras análises estatísticas.

#### **4.5 Procedimento para obtenção de fatores**

Para uma análise de fatores, com  $p$  variáveis para  $n$  indivíduos, os dados são dispostos da mesma forma que para a análise de componentes principais. (MANLY, 2005)

Uma abordagem começa com uma análise de componentes principais e os  $n$  componentes principais são então tomados como sendo os  $n$  fatores provisórios. Os fatores encontrados são não correlacionados entre si, e são também não correlacionados com os fatores específicos (MANLY, 2005).

O próximo passo na análise, em que os fatores provisórios são transformados para encontrar novos fatores que sejam mais fáceis de interpretar, que é chamado de rotação de fator. A rotação de fatores pode ser ortogonal ou oblíqua; na rotação ortogonal os novos fatores são não correlacionados, como os fatores provisórios; já na rotação oblíqua, os novos fatores são correlacionados. (MANLY, 2005).

Com a rotação deseja-se que as cargas de fator para os novos fatores sejam ou próximas de zero ou muito diferentes de zero. Os fatores são identificados mais facilmente quando cada escore de teste é fortemente relacionado com alguns fatores, mas não relacionado com outros. (MANLY, 2005).

Um método de rotação de fatores ortogonal que é muito usado é chamado de rotação varimax, ele é baseado na suposição de que a interpretabilidade do  $j$ -ésimo fator pode ser medida pela variância dos quadrados de suas cargas de fator.

A rotação varimax maximiza a soma destas variâncias para todos os fatores. Nesta pesquisa utilizou-se a rotação ortogonal varimax.

Para que possa saber que tipos de resultados foram obtidos, com respeito às suas análises potenciais, empregou-se o teste de *Kaiser-Meyer-Olkin (Measure of sampling Adequacy –MSA)* que indica o grau de explicação dos dados a partir dos dados encontrados na análise fatorial.

Neste estudo a análise o teste KMO na tabela 10 abaixo, resultou no valor de 0,827, o que corrobora o estudo porque é considerado adequado, conforme citado por Hair, Anderson, Tattan e Black (2009, pg.237): “Valores altos (entre 0,5 e 1,0) indicam que a análise fatorial é apropriada.

Outro índice importante medido foi o valor de **Sig.** (Teste de significância) que foi .000, indicando que a correlação dos indicadores é satisfatória para aplicação da análise fatorial. A matriz de esfericidade indicou índice de 0,94 e que aumenta ainda mais o poder de explicação dos fatores, o que se conclui que na matriz de correlação há correlação entre as variáveis, portanto, seguiu-se adiante com a técnica estatística.

Tabela 11 KMO and Bartlett's Test para o estudo

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	,827
Chi- Square aproximado	1804,0
Teste de Esfericidade de Bartlett	94
Df	496
Sig	,000

Fonte: Dados da pesquisa extraídos do SPSS ®

## 5 Análise fatorial dos dados para as competências requeridas

Cardoso (2006) ao investigar as competências requeridas do contador diante das mudanças na economia brasileira, buscou discutir se existiam competências a serem priorizadas no desenvolvimento deste profissional. O recorte teórico empreendido pelo autor diferenciou-se em razão da “carência de estudos sobre a competência do contador, pois a literatura, na sua maioria trata da função do profissional e não do fator competências”. O resultado de sua pesquisa propôs uma estrutura genérica de competências que compreendem:

- a) Competências específicas: São competências voltadas à contabilidade e às finanças, e domínio da parte legal e de ferramentas de controle;
- b) Competências de conduta e administração: São competências em comunicação, empreendimento, estratégia, integridade e confiança;
- c) Competências de gerenciamento da informação: São as competências de gestão da informação, negociação e técnicas de gestão;
- d) Competências de comunicação: São as competências relacionadas como ouvir eficazmente, atendimento e trabalho em equipe. (CARDOSO, 2006, P. 115-116)

Cardoso, Mendonça Neto e Oyadomari (2010) investigaram as competências requeridas do contador gerencial no cenário brasileiro e as compararam com os estudos realizados pelo IFAC–*Institute Federal Accountant*, IMA–*Institute Management Accountant* e AICPA – *American Institute Chartered Accountante* são elas:

- a) Competências técnicas: São aquelas relacionadas a contabilidade e finanças, legal, ferramentas de controle, planejamento e capacidade analítica;
- b) Competências comportamentais: São aquelas relacionadas ao autocontrole, ouvir eficazmente, liderança/trabalho em equipe, gestão da informação e relacionamento externo e;

- c) Competências de postura: São aquelas relacionadas a atitude/ empreendedora e visão geral/estratégica. (CARDOSO; MENDONÇA NETO; OYADOMARI, 2010, P. 103-104)

Portanto, as variáveis consideradas neste estudo são baseadas nas competências existentes no Dicionário de Competências do Contador (Cardoso) 2006 e também nos estudos realizados a posteriori que compreendem as principais competências requeridas do profissional da contabilidade.

Quadro 8: Variáveis analisadas para as competências requeridas

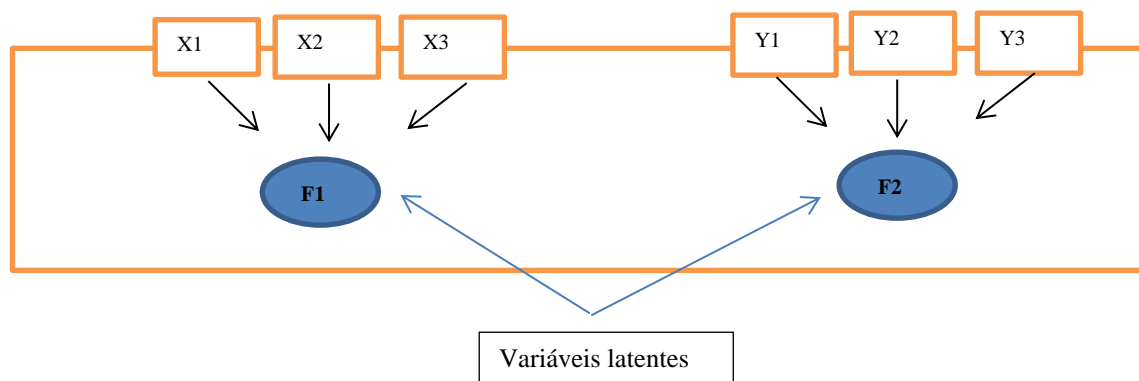
Variável	Competência
X1	Analítica
X2	Autocontrole
X3	Comunicação
X4	Empreendedor
X5	Estratégica
X6	Ferramentas de Controle
X7	Legal
X8	Informática
X9	Integridade e confiança
X10	Contabilidade e Finanças
X11	Negociação
X12	Ouvir eficazmente
X13	Atendimento
X14	Planejamento
X15	Técnicas de Gestão
X16	Trabalho em equipe

Fonte: Elaborada pela autora com dados da pesquisa

Conforme mencionado anteriormente, para a identificação das dimensões latentes das competências esta pesquisa utilizou a técnica de análise fatorial. Para Corrar, Paulo e Dias Filho (2007 p. 82), a análise fatorial (AF) é uma técnica estatística que busca, através de avaliação de um conjunto de variáveis, a identificação das dimensões de variabilidade comuns existentes em um conjunto de fenômenos. O intuito é desvendar estruturas existentes, mas, que não são observáveis diretamente.

Assim, na AF uma situação, com inúmeras variáveis, é explicada a partir das dimensões “escondidas” (fatores). A figura 3 demonstra graficamente a simplificação do fenômeno pela utilização da AF.

Figura 3: Variáveis latentes e formação de fatores



Fonte: Extraído de Corrar P.; Dias Filho (2007 p. 75)

Nesse estudo as suposições conceituais são objetivas, dado que se espera encontrar uma estrutura latente que explique melhor as relações entre as variáveis (competências requeridas e desenvolvidas) estudadas do Contador, que é confirmação da estrutura genérica de competência do contador e sua auto percepção de competência desenvolvida no ambiente de trabalho. Os aspectos estatísticos são feitos testes dentro da própria análise fatorial, particularmente sobre a necessidade de correlação mediante o uso da matriz de correlação. (CARDOSO, 2006, p.126).

A análise fatorial transforma as variáveis originais da pesquisa em variáveis novas denominadas fatores. Cada fator é uma combinação linear das variáveis originais da pesquisa, tendo como medida as suas variâncias. Cada arranjo fornecerá um novo valor informativo para cada fator. O valor mais informativo será o primeiro e o de menor valor o menos informativo. (HAIR et al, 2009 p. 139)

Neste estudo processou-se a análise fatorial para verificar a significância dos fatores obtidos, porém, antes foram validados os seguintes testes para confirmar adoção do método estatístico:

a) Esfericidade de Bartlett; identificar se a correlação existente entre as variáveis é significativa a ponto de apenas alguns fatores poderem representar grande parte da variabilidade de dados. Tem-se como base a significância ( $0,05 < \text{Sig}$ );

b) Medida de adequacidade da amostra *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Measure of Sampling Adequacy*: identificar se a correlação entre cada par de variáveis para ser explicada pelas demais variáveis incluídas no estudo. Segue-se a seguinte regra <0,50 (inaceitável), 0,7 (boa), entre 0,8 e 0,9 (ótima) e acima de 0,9 é magnífica.

Na tabela 12 abaixo, verificou-se os resultados para a análise fatorial das variáveis examinadas de competências requeridas o estudo buscou avaliar a significância dos dados obtidos com os testes de Bartlett, KMO e análise de anti imagem.

Em relação à esfericidade a significância encontrada no teste de Bartlett rejeitou a hipótese nula de que existiriam na amostra correlações iguais a 0 (zero).

Analisando-se a medida de adequação da amostra KMO procurou-se testar a correlação entre cada par de variáveis. A medida contida apresentou 0,869, o que indica que quanto mais próximo de 1 for o valor obtido, melhor a adequação da amostra.

Tabela 12: KMO and Bartlett's Test para competências requeridas

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	,869
Chi- Square aproximado	739,895
Teste de Esfericidade de Bartlett Df	120
Sig	,000

Fonte: Dados da pesquisa extraídos do SPSS ®

Na Tabela 13, matriz de anti imagem, demonstrada abaixo, pode-se perceber que todas as variáveis em estudo apresentaram valores superiores a 0,50, o que demonstra, que a amostra pode ser considerada adequada (HAIR et al., 2009 p.139).

Tabela 13 : Matriz de Anti Imagem

Var	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16
X1	0,88															
X2		0,790														
X3			0,913													
X4				0,844												
X5					0,788											
X6						0,892										
X7							0,839									
X8								0,917								
X9									0,780							
X10										0,908						
X11											0,851					
X12												0,902				
X13													0,873			
X14														0,885		
X15															0,915	
X16																0,842

Fonte: Dados da pesquisa extraídos do SPSS ®

A tabela 14 apresenta as comunalidades das variáveis, em que a totalidade das variáveis apresenta valores acima de 0,40, o que aceitável para amostras de 70 observações, segundo Lucia e Lepsinger (1999).

A análise de comunalidade com a percentagem da variância de cada variável contribui para a observação da correlação com as demais variáveis, ou seja, é comum às demais variáveis.

Tabela 14: Comunalidade das variáveis atribuídas as competências requeridas

Comunalidades	Inicial	Extração
Analítica	1,000	0,631
Autocontrole	1,000	0,659
Comunicação	1,000	0,699
Empreendedor	1,000	0,787
Estratégia	1,000	0,681
Ferramentas de Controle	1,000	0,511
Legal	1,000	0,617
Informática	1,000	0,733
Integridade e Confiança	1,000	0,546
Contabilidade e Finanças	1,000	0,661
Negociação	1,000	0,773
Ouvir eficazmente	1,000	0,787
Atendimento	1,000	0,817
Planejamento	1,000	0,719
Técnicas de Gestão	1,000	0,513
Trabalho em Equipe	1,000	0,524

Fonte: Dados da pesquisa extraídos do SPSS ®

Após a extração dos fatores analisou-se a matriz de carga, denominadas cargas fatoriais.

Os coeficientes obtidos, denominadas cargas fatoriais oferecem assim, uma indicação de como as variáveis originais representam as correlações entre os fatores e as variáveis da matriz com cada fator conforme demonstrado na tabela 15 abaixo:



Tabela 15: Carga Fatoriais para Competências Requeridas

Variáveis	Fatores		
	1	2	3
Analítica	0,705		
Autocontrole	0,615		0,450
Comunicação	0,702		0,436
Empreendedor	0,602	0,622	
Estratégia	0,634	0,512	
Ferramentas de Controle	0,695		
Legal	0,706		
Informática	0,794		
Integridade e Confiança	0,493		0,502
Contabilidade e Finanças	0,746		
Negociação	0,750		
Ouvir eficazmente	0,826		
Atendimento	0,859		
Planejamento	0,820		
Técnicas de Gestão	0,702		
Trabalho em Equipe	0,634		

Fonte: Dados da pesquisa extraídos do SPSS ®

Pode-se perceber, que a maior parte das cargas fatoriais está concentrada no fator 1 o que dificulta a interpretação e explicação dos fatores latentes.

O primeiro resultado de cargas fatoriais não permitiu a concentração de fatores e a solução para esta situação, sem perder a variabilidade dos dados, é a rotação de fatores. A rotação de fatores significa transformar a matriz inicial de cargas fatoriais em outra mais fácil de interpretar, rotacionando os eixos coordenados, de tal forma que os eixos passem pelos maiores pontos. Cada fator deverá ter cargas expressivas somente com algumas variáveis na busca por uma estrutura comum.

Conforme mencionado anteriormente o método de rotação utilizado foi rotação Varimax.

De acordo com Corrar et al (2009 p. 89) as principais escolhas que o pesquisador pode fazer quanto aos métodos de rotação são:

- Varimax: É o tipo de rotação mais utilizado e que tem como característica o fato de minimizar a ocorrência de uma variável possuir altas cargas fatoriais para diferentes fatores, permitindo que uma variável seja facilmente identificada com um único fator;

- Quartimax: É o tipo de rotação que minimiza o número de fatores necessários para explicar cada variável. Tende a concentrar grande parte das variáveis em um único fator e pode produzir estruturas de difícil interpretação;

- Equimax: É o tipo de rotação que tenta agregar as características da rotação Varimax quanto da Quartimax e sua utilização não são comuns.

Dentro dos tipos de rotações possíveis, tem-se o ortogonal e o oblíquo. Para o objetivo desta pesquisa, a busca de uma estrutura comum, o mais aderente é a metodologia ortogonal que assume total independência dos componentes, não tendo relação, mantendo os ângulos retos.

Portanto, após a primeira extração de cargas fatoriais, utilizou-se a rotação ortogonal Varimax, cujo objetivo neste estudo é que para cada componente principal, existem apenas alguns pesos significativos e todos os outros sejam próximos de zero. (HAIR et al, 2009, p. 11). Com esse método buscou-se uma melhor obtenção de distribuição das variáveis.

Assim, para o intento de certificar se o pressuposto de que as variáveis representadas por cada competência possuíam uma estrutura de relacionamento entre elas e, portanto, confirmavam o agrupamento foi realizada uma análise fatorial confirmatória, com a expectativa de que o resultado da fatorial resultasse as 16 competências em três grandes fatores.

Na interpretação dos fatores que irão representar as novas variáveis que podem ser selecionadas por meio de um ou mais critérios. O critério mais comumente usado é o critério de autovalores:

Autovalores: o critério para estimar o número de fatores é o eigenvalue, acima de 1, e considerado por alguns autores como sendo o mais conservador:

O autovalor de um fator indica a variância total atribuída ao fator. Onde:

Variância total= número de fatores. Sendo assim:  $(\text{Autovalor} / \text{número total de variáveis}) \times 100 = \% \text{ da variância total.}$

Analisando os dados da tabela 16 abaixo nota-se que para as competências requeridas os valores acima de 1, teremos então três fatores para estes dados. Pelo critério da variância explicada os três fatores estão concentrados em 66,62% da variância.

Tabela 16: Distribuição da Variância da extração fator X – Competência Requeridas

Fator	Autovalores iniciais			Extração da soma dos pesos ao quadrado		
	Total	Variância %	Variância Acumulada (%)	Total	Variância %	Variância Acumulada (%)
1	8,094	50,588	50,588	4,711	29,445	29,445
2	1,406	8,788	8,788	3,190	19,938	49,382
3	1,160	7,252	7,252	2,759	17,246	66,629
4	0,929	5,809	5,809			
5	0,825	5,159	5,159			
6	0,662	4,138	4,138			
7	0,538	3,361	3,361			
8	0,467	2,919	2,919			
9	0,455	2,841	90,856			
10	0,357	2,232	93,088			
11	0,264	1,649	94,737			
12	0,241	1,508	96,245			
13	0,202	1,262	97,507			
14	0,169	1,053	98,560			
15	0,132	0,826	99,386			
16	0,098	0,614	100,000			

Fonte: Dados da pesquisa extraídos do SPSS ®

Após a definição do número de fatores foi analisada a matriz de carga, denominadas cargas fatoriais.

As cargas fatoriais representam as correlações entre os fatores e as variáveis da matriz.

A carga fatorial oferece assim uma indicação de como as variáveis originais estão relacionadas com cada fator conforme demonstrado na tabela 17 abaixo:

Tabela 17 : Matriz de Fatores -Competências Requeridas (pós rotação)

Variáveis	Fatores		
	1	2	3
Analítica	0,544		0,571
Autocontrole			0,756
Comunicação		0,522	0,625
Empreendedor		0,862	
Estratégia		0,777	
Ferramentas de Controle	0,548		0,403
Legal	0,740		
Informática	0,786		
Integridade e Confiança			0,719
Contabilidade e Finanças	0,408	0,662	
Negociação	0,618	0,624	
Ouvir eficazmente	0,658	0,584	
Atendimento	0,792		
Planejamento	0,701		0,410
Técnicas de Gestão	0,447		0,456
Trabalho em Equipe	0,694		

Fonte: Dados da pesquisa extraídos do SPSS ®

O próximo passo é buscar o refinamento para realizar a melhor denominação dos fatores e então nomear os fatores, que segundo Hair, Anderson, Tathan e Black (2009 p. 238), o pesquisador deverá analisar as variáveis com maiores cargas em um fator e designar um nome ou um rótulo. O rótulo deve ser designado intuitivamente para representar as dimensões latentes de fator.

### 5.1 Interpretação dos fatores para competências requeridas

De acordo com Fávero et al (2009 p. 151), a última etapa da técnica de análise fatorial refere-se à interpretação e nomeação dos fatores. A regra geral é considerar cargas maiores que 0,50 porque serão consideradas estatisticamente significativas.

Segundo Corrar et al (2007, p. 115), após a rotação dos fatores, já é possível uma classificação mais precisa dos indicadores em cada um dos fatores e em seguida deve-se verificar se é possível interpretar para cada composição.

Fatores representam uma composição de muitas variáveis. Quando foi obtida uma solução fatorial aceitável na qual todas as variáveis têm uma carga significativa sobre um fator, o pesquisador deve tentar designar algum significado para o padrão de cargas fatoriais. Variáveis com carga mais elevadas são consideradas mais importantes e têm maior influência sobre o nome ou rótulo selecionado para representar um fator.(HAIR, BLACK, ANDERSON, TATHAN, 2009, p. 124-126).

## 5.2 Nomeação dos fatores para as competências requeridas

Após a extração fatorial rotacionada ficou evidenciada a existência de variáveis latentes e a composição dos seguintes fatores:

O fator 1 é composto pelas competências:

- Legal;
- Informática;
- Negociação;
- Ouvir eficazmente;
- Atendimento;
- Planejamento; e
- Trabalho em equipe.

O fator 2 é composto pelas competências:

- Empreendedor;
- Estratégia;
- Contabilidade e Finanças; e
- Negociação.

O fator 3 é composto pelas competências:

- Autocontrole,
- Comunicação,
- Integridade e confiança.

De acordo com a composição de cada fator foi possível identificar as variáveis latentes na análise fatorial e nomear os fatores obtidos para as competências requeridas como sendo:

Fator 1: Visão Sistêmica: esse fator é responsável por 29,44 % da variância explicada. Um fator que sugere uma visão mais ampla do ambiente em que se está inserido e uma maior compreensão da rede de relações na qual a atividade está inserida, os elos que a compõem e seus inter-relacionamentos, com genuíno interesse em atender as necessidades atuais e futuras dos usuários, desenvolvendo estratégias, planos, ações e processos.

Fator 2: Criação e Inovação: Esse fator é responsável por 19,93% da variância explicada e está representado pelas competências: Empreendedor, Estratégia, Contabilidade e Finanças e Negociação.

Um fator que sugere a importância da capacidade para elaborar projetos, planos, ideias, metodologia, processos e inovações na aplicação ou execução das atividades/serviços, que gerem impactos e otimização nos processos e formas de trabalho.

Fator 3: Credibilidade e Confiança: Esse fator é responsável por 17,24% da variância e está representado pelas seguintes competências: Autocontrole, Comunicação, Integridade e confiança.

Um fator que reflete a importância da confiabilidade das informações/atividades/serviços prestados sob a responsabilidade do profissional da contabilidade.

### **5.3 Comparação entre as médias para competências requeridas**

Analisados os fatores foi possível nomeá-los conforme anteriormente descrito, entendeu-se então para este estudo a viabilidade de aplicação de estatística para comparação entre as médias iniciando-se pelo teste t para médias dos grupos Homem/Mulher. Depois, foi utilizado o teste ANOVA e utilização do teste Tukey para comparação de múltiplas médias, cujo objetivo é o de determinar quais pares de médias são significativamente diferentes. FÁVERO, BELFIORE, SILVA e CHAN ( 2009 p. 137).

### **5.4 Análise Teste t para os sexos masculino e feminino**

Considere-se que uma população da qual se retira uma amostra  $x_1, x_2 \dots x_n$  e se está interessado em realizar inferência sobre a média global da população ( $\mu$ ).

O teste t é recomendado quando se tem duas populações, no caso deste estudo têm-se as populações masculinas e femininas, então o teste t é recomendado para determinar diferenças, com um poder previamente especificado.

Para facilitar a execução do teste t, seguiram-se os seguintes os passos:

- 1) Montagem dos fatores com as variáveis consideradas latentes;
- 2) Verificar se valores deve estar padronizado onde média = 0 e desvio padrão =1;
- 3) Os testes entre os fatores não foram realizados porque as médias são iguais a 0, logo o resultado será idêntico a 0;
- 4) Para cada variável realizou-se teste entre as médias apuradas entre os sexos masculino e feminino;

Com base nos dados da pesquisa e da discussão sobre a existência ou não de competências priorizadas por homens e mulheres nas competências requeridas para o profissional da contabilidade, foram testadas as hipóteses H0 e H1 apoiadas no teste t das médias. Para o cálculo do tamanho da amostra e para que seja possível que o teste detecte a diferença pré-determinadas entre as hipóteses nula e alternativa, com um determinado poder utilizou-se o software SPSS® versão 10.0.

Hipótese:

$$H_0 = \mu_h = \mu_m$$

$$H_1 = \mu_h \neq \mu_m, \text{ então } (\mu_h \leq \mu_m)$$

Hipótese 0= não há diferença significativa na importância atribuída aos fatores: Visão; Criação e Credibilidade nas competências requeridas para os sexos masculino e feminino.

Hipótese 1: Há diferença significativa na importância atribuída por homens e mulheres nos fatores: Visão, Criação e Credibilidade.

A base do teste T é recomendada para amostras independentes, e para obtenção das análises é necessário considerar duas populações.

Vale lembrar que as competências consideradas como sendo requeridas para o Profissional da Contabilidade foram agrupadas nos seguintes fatores: Visão, Criação e Credibilidade.

Para a primeira análise das médias foram considerados os grupos masculino e feminino na amostra conforme se pode verificar na tabela 18 abaixo:

Tabela 18: Teste t para médias por sexo

Variável	Sexo	Amostra	Média	Desvio padrão
Visão	Masculino	30	0,3070	0,8089
	Feminino	40	-0,2779	1,047
Criação	Masculino	30	1,073	1,300
	Feminino	40	0,0805	0,7043
Credibilidade	Masculino	30	0,1192	0,8792
	Feminino	40	0,0894	1,084

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa

Portanto, a hipótese nula afirma que as variâncias populacionais dos grupos são iguais, exceto para a variável Visão Sistêmica, confirmando a hipótese alternativa de que há diferenças significativas entre homem e mulher, conforme Tabela 19 abaixo.

Identificou-se um nível de significância de 0,06, ou seja, é 6% mais importante a competência Visão Sistêmica para homens do que para mulheres na amostra analisada.

Vale lembrar que o fator Visão Sistêmica é composto pelas competências Legal; Informática; Negociação; Ouvir Eficazmente; Atendimento; Planejamento e Trabalho em equipe.

Denota-se que ao atribuir maior importância às competências ditas requeridas deve-se observar que são as competências mais diretamente associadas a aspectos relacionais e sociais, tais como: capacidade de negociação, de atendimento e de trabalho em equipes, bem como aquelas com aspectos diretamente associados a performance da organização, como planejamento.

Considerando o efeito do teste *t*, foram confirmadas as homogeneidades e analisadas a variância (teste Levene) para os fatores Visão Sistêmica, Criação e Inovação e Credibilidade e Confiança conforme tabela 20 abaixo:



Tabela 20: Confirmação Teste t

Fatores	Teste de Levene		T-Teste para Homogeneidade das médias				
	F	Sig	T	Df	Sig	Média	Desvio Padrão
Visão	Entre Grupos	0,330	2,817	68	0,006	0,6486	0,23022
	Dentro dos Grupos		2,922	67,925	0,005	0,6486	0,2219
Criação	Entre Grupos	0,292	-0,776	68	0,441	-0,1878	0,24222
	Dentro dos Grupos		-0,716	41,662	0,478	-0,1878	0,26225
Credibilidade	Entre Grupos	0,232	0,862	68	0,392	0,2086	0,24197
	Dentro dos Grupos		0,888	67,540	0,377	0,2086	0,23484

Fonte: dados da pesquisa extraídos do SPSS®

### 5.5 Teste ANOVA para comparação de médias do grupo escolaridade

A ANOVA ou análise da variância é um teste utilizado para comparar médias de mais de duas populações e busca determinar a variabilidade da amostra.

Segundo FÁVERO et al (2009, p. 132) a análise da variância de um fator é uma extensão do teste *t*, pois, permite verificar o efeito de uma variável independente de natureza qualitativa (fator) em uma variável dependente de natureza.

O objetivo de aplicar o teste ANOVA neste estudo é de verificar se há diferenças entre as médias para o grupo escolaridade da amostra: ensino médio, graduação e pós-graduação com objetivo de verificar se a escolaridade é um fator influente na importância atribuída aos fatores das competências requeridas.

De acordo com Fávero, Belfiore, Silva e Chan (2009 p. 137) é possível comparar múltiplas médias para determinar quais pares de médias são significativamente diferentes seguindo as hipóteses:

Hipótese 0: não há diferença significativa na importância atribuída aos fatores: Visão; Criação e Credibilidade nas competências requeridas, segundo a escolaridade dos profissionais da Contabilidade;

Hipótese 1: há diferença significativa na importância atribuída na escolaridade.

Observando os dados da tabela 21, verifica-se o valor do teste F como sendo 1,185 para o Fator Visão Sistêmica, 0,777 para o Fator Criação e 0,789 para o fator Credibilidade e Confiança e o Sig apresentou os valores de 0,312, 0,464 e 0,458, respectivamente e sempre superiores a 0,05.

O resultado leva a confirmação da hipótese nula, concluindo-se que não há diferença na importância atribuída às competências existentes nos fatores: Visão Sistêmica, Criação e Inovação, Credibilidade e Confiança para o grupo escolaridade dos profissionais em análise.

Tabela 21: ANOVA para grupo escolaridade – competências requeridas

		Sum of Squares	Df	Mean Squares	F	Sig.
Visão	Entre Grupos	2,358	2	1,179	1,185	0,312
	Dentro dos Grupos	66,642	67	0,995		
	Total	69,000	69			
Criação	Entre Grupos	1,565	2	0,782	0,777	0,464
	Dentro dos Grupos	67,435	67	1,006		
	Total	69,000	69			
Credibilidade	Entre Grupos	1,588	2	0,794	0,789	0,458
	Dentro dos Grupos	67,412	67	1,006		
	Total	69,000	69			

Fonte: dados da pesquisa extraídos do SPSS®

Na tabela 22 abaixo são confirmadas as hipóteses nula e alternativa com utilização através do teste Tukey para comparação das médias múltiplas, e são confirmadas não existência de diferenças significativas para o grupo escolaridade para os fatores: Visão Sistêmica, Criação e Inovação e Credibilidade e Confiança.

O objetivo da estratégia do teste Tukey é definir a menor diferença significativa, isso quer dizer que, teste de Tukey resulta em intervalos menores. Ou seja, se a família consiste em todas as comparações duas a duas, ele resultará em intervalos menores que qualquer outro método de comparação múltipla de uma etapa.

Tabela 22: ANOVA (Teste Tukey) para comparação médias múltiplas

Fator Visão Sistêmica		
Escolaridade	N	Subset for alpha
Ensino Médio	4	-0,60934
Graduação completa	41	-0,04810
Pós-Graduação Completa	25	0,1763806
Sig	70	0,205
Fator Criação e Inovação		
Escolaridade	N	Subset for alpha
Ensino Médio	4	0,06922
Graduação completa	41	0,11526
Pós-Graduação Completa	25	-0,20010
Sig	70	0,772
Fator Credibilidade e Confiança		
Escolaridade	N	Subset for alpha
Ensino Médio	4	-0,59432
Graduação completa	41	0,06479
Pós-Graduação Completa	25	-0,01118
Sig	70	0,329

Fonte: dados da pesquisa extraídos do SPSS®

## 6 Análise fatorial dos dados para as competências desenvolvidas

Na tabela 23 abaixo, verificou-se os resultados para a análise fatorial das variáveis examinadas de competências desenvolvidas e analisando a significância dos dados obtidos com os testes de Bartlett, KMO e análise de anti-imagem pode-se observar que em relação à esfericidade a significância encontrada no teste de Bartlett rejeitou a hipótese nula de que existiriam na amostra correlações iguais a 0 (zero).

Analisando-se a medida de adequação da amostra KMO procurou-se testar a correlação entre cada par de variáveis. A medida contida apresentou 0,875, o que indica que quanto mais próximo de 1 for o valor obtido, melhor a adequação da amostra.

Tabela 23: KMO and Bartlett's Test para competências desenvolvidas

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	0,875
Chi- Square aproximado	709,581
Teste de Esfericidade de Bartlett Df	120
Sig	,000

Fonte: Dados da pesquisa extraídos do SPSS ®

Na Tabela 24, analisando a matriz de anti imagem, demonstrada abaixo, pode-se perceber que todas as variáveis em estudo para as competências desenvolvidas apresentaram valores superiores a 0,50, o que demonstra, que essa amostra também pode ser considerada adequada (HAIR et al., 2009 p.139).

Tabela 24: Matriz de Anti Imagem

Var	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y16
Y1	0,88															
Y2		0,878														
Y3			0,906													
Y4				0,844												
Y5					0,859											
Y6						0,787										
Y7							0,835									
Y8								0,905								
Y9									0,879							
Y10										0,880						
Y11											0,883					
Y12												0,917				
Y13													0,906			
Y14														0,889		
Y15															0,882	
Y16																0,812

Fonte: Dados da pesquisa extraídos do SPSS ®

A tabela 25 apresenta as comunalidades das variáveis, em que a totalidade das variáveis apresenta valores acima de 0,40, o que é aceitável para amostras de 70 observações, segundo Lucia e Lepsinger (1999).

A análise de comunalidade com a percentagem da variância de cada variável contribui para a observação da correlação com as demais variáveis, ou seja, é comum às demais variáveis.

Tabela 25: Comunalidade das variáveis atribuídas as competências desenvolvidas

Comunalidades	Inicial	Extração
Analítica	1,000	0,628
Autocontrole	1,000	0,580
Comunicação	1,000	0,643
Empreendedor	1,000	0,648
Estratégia	1,000	0,761
Ferramentas de Controle	1,000	0,801
Legal	1,000	0,489
Informática	1,000	0,704
Integridade e Confiança	1,000	0,552
Contabilidade e Finanças	1,000	0,710
Negociação	1,000	0,831
Ouvir eficazmente	1,000	0,635
Atendimento	1,000	0,537
Planejamento	1,000	0,691
Técnicas de Gestão	1,000	0,735
Trabalho em Equipe	1,000	0,703

Fonte: Dados da pesquisa extraídos do SPSS ®

Após a extração dos fatores analisou-se a matriz de carga, denominadas cargas fatoriais para as competências desenvolvidas.

Os coeficientes obtidos, denominadas cargas fatoriais oferecem assim, uma indicação de como as variáveis originais representam as correlações entre os fatores e as variáveis da matriz com cada fator conforme demonstrado na tabela 26 abaixo:

Tabela 26: Cargas Fatoriais para Competências Desenvolvidas

Variáveis	Fatores		
	1	2	3
Analítica	0,720		
Autocontrole	0,740		
Comunicação	0,769		
Empreendedor	0,732		
Estratégia	0,667	-0,427	
Ferramentas de Controle	0,563		0,654
Legal	0,635		
Informática	0,798		
Integridade e Confiança	0,672		
Contabilidade e Finanças	0,828		
Negociação	0,823		
Ouvir eficazmente	0,763		
Atendimento	0,646		
Planejamento	0,766		
Técnicas de Gestão	0,688	-0,441	
Trabalho em Equipe	0,607	0,513	

Fonte: Dados da pesquisa extraídos do SPSS ®

Novamente, assim como na extração fatorial para as competências requeridas pode-se perceber, que a maior parte das cargas fatoriais está concentrada no fator 1 o que dificulta a interpretação e explicação dos fatores latentes.

Foi realizada uma nova extração de cargas fatoriais para as competências requeridas através da rotação ortogonal Varimax para uma melhor distribuição nas cargas fatoriais e obter uma melhor concentração de fatores e com uma melhor distribuição das variáveis latentes. Esse processo significa transformar a matriz inicial de cargas fatoriais em outra mais fácil de interpretar, rotacionando os eixos coordenados.

A carga fatorial oferece assim uma indicação de como as variáveis originais estão relacionadas com cada fator conforme demonstrado na tabela 27 abaixo:

Tabela 27: Matriz de Fatores - Competências Desenvolvidas (pós-rotação)

Variáveis	Fatores		
	1	2	3
Analítica		0,700	
Autocontrole	0,597	0,435	
Comunicação	0,539	0,579	
Empreendedor	0,730		
Estratégia	0,820		
Ferramentas de Controle			0,860
Legal	0,548		0,401
Informática	0,414	0,447	0,577
Integridade e Confiança		0,646	
Contabilidade e Finanças	0,597	0,554	
Negociação	0,807		
Ouvir eficazmente		0,630	
Atendimento		0,672	
Planejamento		0,424	0,617
Técnicas de Gestão	0,721		0,463
Trabalho em Equipe		0,829	

Fonte: Dados da pesquisa extraídos do SPSS ®

Novamente buscou-se o refinamento dos dados para realizar a melhor denominação dos fatores e então nomear os fatores, designando um nome ou um rótulo. Vale lembrar que o rótulo deve ser designado intuitivamente para representar as dimensões latentes de fator.

Analisando os dados da tabela 28 abaixo nota-se que para as competências desenvolvidas para os valores acima de 1, teremos então três fatores para estes dados. Pelo critério da variância explicada três fatores estão concentrados em 66,62% da variância.

Tabela 28: Distribuição da Variância da extração fator Y – Competências desenvolvidas

Fator	Autovalores iniciais			Extração da soma dos pesos ao quadrado		
	Total	Variância	Variância	Variância		Variância
		%	Acumulada (%)	Total	%	Acumulada (%)
1	8,236	51,475	51,475	4,284	26,776	26,776
2	1,359	8,493	59,968	3,962	24,765	51,540
3	1,055	6,594	66,562	2,403	15,021	66,562
4	0,748	4,675	71,237			
5	0,730	4,561	75,798			
6	0,668	4,175	79,973			
7	0,582	3,635	83,608			
8	0,519	3,244	86,562			
9	0,485	3,031	89,883			
10	0,386	2,415	92,298			
11	0,344	2,148	94,447			
12	0,236	1,475	95,922			
13	0,225	1,406	97,328			
14	0,164	1,023	98,350			
15	0,149	0,930	99,281			
16	0,115	0,719	100,000			

Fonte: Dados da pesquisa extraídos do SPSS ®

### 6.1 Interpretação dos fatores para as competências desenvolvidas

Ao analisar o quadro da análise fatorial das competências desenvolvidas, após a rotação da varimax foi possível também compor e atribuir nomeações aos seguintes fatores:

Fator 1: Composto pelas seguintes competências:

- Empreendedor;
- Estratégia;
- Negociação; e
- Técnica de Gestão.



Fator 2: Composto pelas seguintes competências:

- Analítica,
- Integridade e Confiança,
- Ouvir eficazmente,
- Atendimento, e
- Trabalho em equipe.

Fator 3 composto pelas seguintes competências

- Ferramentas de controle e
- Planejamento.

## 6.2 Nomeação dos fatores para as competências desenvolvidas

Fator 1: Estratégia: Um fator que sugere a capacidade que o indivíduo tem para implementar novas ideias, novos conceitos e novas formas de realizar seu trabalho e consequentemente alterar a realidade dos negócios de sua organização. Esse fator é responsável por 26,77% da variância explicada. Esse fator é representado pelas competências: Empreendedor, Estratégia, Negociação e Técnica de gestão.

Fator 2: Liderança: Esse fator é responsável por 24,76% da variância explicada e está representado pelas competências: Analítica, Integridade e Confiança, Ouvir eficazmente, Atendimento e Trabalho em equipe.

Um fator que sugere a importância da capacidade para liderar, pensamento analítico, pensamento conceitual, participação de equipes para o alcance de metas, capacidade de negociação interna e externa, foco no cliente e negociação.

Fator 3: Gerencial: esse fator é responsável por 15,02% da variância e está representado pelas seguintes competências: Ferramentas de controle e Planejamento

Um fator que reflete a importância do domínio técnico de processos, capacidade de inovação, tecnologia, atitude de benchmarking contínuo, nitidamente presentes nas competências gerenciais dos profissionais da contabilidade.

### 6.3 Comparação entre as médias para as competências desenvolvidas

Analisados os fatores foi possível nomeá-los conforme anteriormente descrito, e assim como o que foi feito para as competências requeridas, realizou-se a aplicação de estatística para comparação entre as médias. Iniciando-se pelo teste t para médias dos grupos Homem/Mulher para observar diferenças entre os sexos. Em seguida utilizou-se o teste ANOVA com confirmação através do teste Tukey para comparação de múltiplas médias.

Vale lembrar que o objetivo de utilização do teste ANOVA é o de determinar quais pares de médias são significativamente diferentes para o grupo escolaridade.

Abaixo na tabela 29, pode-se observar a composição dos valores para identificar se há diferenças existentes para o grupo homem/mulher no grau de atribuição de importância as competências desenvolvidas.

A análise de Sig indica que não há diferenças no grau de desenvolvimento das competências na auto percepção de homens e mulheres na amostra analisada para os fatores com variáveis latentes: Estratégia, Liderança e Gerencial.

Vale ressaltar que as competências que compõem a variável Estratégia são compostas pelas competências: empreendedor, estratégia, negociação e técnicas de gestão, enquanto a variável Liderança é composta pelas competências: analítica, integridade e confiança, ouvir eficazmente e trabalho em equipe. As competências que compõem a variável Gerencial são: ferramentas de controle e planejamento.

A avaliação da auto percepção dos colaboradores é muito similar, o que pode indicar que os respondentes se consideram plenamente capazes para exercer as funções contábeis, com todas as habilidades intelectuais, técnicas e funcionais pessoais e organizacionais.

### 6.4 Análise teste t para os sexos: masculino e feminino

Tabela 29: Teste t para médias por sexo

Variável	Sexo	Amostra	Média	Desvio padrão
Estratégia	Masculino	30	0,0884	0,9757
	Feminino	40	-0,0663	1,025
Liderança	Masculino	30	2,8149	0,8761
	Feminino	40	-2,1112	1,0448
Gerencial	Masculino	30	0,12838	0,9254
	Feminino	40	-0,09629	1,053

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa

Considerando o efeito do teste  $t$ , foram confirmadas as homogeneidade e analisadas a variância (teste Levene) para os fatores Estratégia, Liderança e Gerencial, confirmando os resultados de similaridade na auto percepção dos pesquisados conforme pode-se observar na tabela 30.

Tabela 30: Confirmação Teste  $t$ 

Fatores	Teste de Levene		T-Teste para Homogeneidade das médias					
	F	Sig	T	df	Sig	Media	Desvio Padrão	
Estratégia	Entre Grupos	0,244	0,623	0,639	68	0,526	1,5480	0,2425
	Dentro dos Grupos			0,643	64,182	0,523	1,5480	0,2408
Liderança	Entre Grupos	1,550	0,217	2,089	68	0,040	0,4926	0,2358
	Dentro dos Grupos			2,142	67,096	0,036	0,4926	0,2299
Gerencial	Entre Grupos	0,021	0,886	0,929	68	0,356	0,22467	0,2417
	Dentro dos Grupos			0,947	66,241	0,347	0,22467	0,2372

Fonte: dados da pesquisa extraídos do SPSS®

## 6.5 Teste ANOVA para comparação das médias do grupo escolaridade

Novamente, utilizou-se o teste A ANOVA ou análise da variância para comparar médias de mais de duas populações e busca determinar a variabilidade da amostra.

O objetivo de aplicar o teste ANOVA neste estudo é de verificar se há diferenças entre as médias para o grupo escolaridade da amostra: ensino médio, graduação e pós-graduação com objetivo de verificar se a escolaridade é um fator influente no auto avaliação dos respondentes para os fatores das competências desenvolvidas.

Novamente foram consideradas as hipóteses nula e alternativa:

Hipótese 0: não há diferença significativa na importância atribuída aos fatores: Estratégia, Liderança e Gerencial nas competências desenvolvidas, segundo a escolaridade dos profissionais da Contabilidade;

Hipótese 1: há diferença significativa na importância atribuída na escolaridade.

Observando os dados da tabela 31, verifica-se o valor do teste F como sendo 0,365 para o Fator Estratégia e o Sig 0,696, para o Fator Liderança e 0,479 para o fator Gerencial e Sig de 0,722. Todos os fatores tiveram seus valores de Sig superiores a 0,05.

O resultado leva a confirmação da hipótese nula, concluindo-se que não há diferença na auto avaliação realizada pelos respondentes para as competências existentes nos fatores: Estratégia, Liderança e Gerencial para o grupo escolaridade dos profissionais em análise.

Tabela 31: ANOVA para grupo escolaridade

	Soma dos quadrados	Df	Quadrados Médios	F	Sig.
Visão Entre Grupos	0,743	2	0,372	0,365	0,696
Dentro dos Grupos	68,257	67	1,019		
Total	69,000	69			
Criação Entre Grupos	1,498	2	0,749	0,743	0,479
Dentro dos Grupos	67,502	67	1,007		
Total	69,000	69			
Credibilidade Entre Grupos	0,668	2	0,334	0,327	0,722
Dentro dos Grupos	68,322	67	1,020		
Total	69,000	69			

Fonte: dados da pesquisa extraídos do SPSS®

Na tabela 32 abaixo são confirmadas as hipóteses nula e alternativa com aplicação do teste Tukey para comparação das médias múltiplas, e são confirmadas não existência de diferenças significativas para o grupo escolaridade.

O objetivo da estratégia do teste Tukey é definir a menor diferença significativa, isso quer dizer que, teste de Tukey resulta em intervalos menores.

Tabela 32: ANOVA (Teste Tukey) para comparação médias múltiplas

Fator Estratégia		
Escolaridade	Amostra	Subset for alpha
Ensino Médio	4	-0,2939
Graduação completa	41	-0,4118
Pós-Graduação Completa	25	0,1145
Sig	70	0,652
Fator Liderança		
Escolaridade	Amostra	Subset for alpha
Ensino Médio	4	-0,5858
Graduação completa	41	0,0159
Pós-Graduação Completa	25	0,0675
Sig	70	0,335
Fator Gerencial		
Escolaridade	Amostra	Subset for alpha
Ensino Médio	4	-0,2969
Graduação completa	41	-0,0340
Pós-Graduação Completa	25	1,034
Sig	70	0,663

Fonte: dados da pesquisa extraídos do SPSS®

## 7 Considerações finais:

A partir das 16 variáveis analisadas, tanto para o grau de importância atribuído pelos respondentes para as competências requeridas, como para a auto percepção dos respondentes para as competências desenvolvidas, pode-se verificar que os profissionais da amostra têm altos níveis de concordância.

As competências preconizadas pelo IFAC– *Institute Federal Accountants* para o exercício da profissão contábil foram positivamente apontadas como sendo prioritárias para o grupo analisado.

Algumas competências aparecem, ora como habilidades, ora como atitudes, pois refletem cada atributo relacionado à forma como foram descritas as competências no questionário.

Observa-se que as competências consideradas mais requeridas para o profissional são aquelas diretamente relacionadas ao comportamento tais como: atitude, iniciativa, autoconhecimento e auto aprendizado.

Assim, denota-se a presença de escores elevados para a maioria das competências pesquisadas, evidenciando-se como competências requeridas aquelas mais associadas a aspectos relacionais e sociais tais como: Integridade e Confiança, Relacionamento interpessoal e Trabalho em equipe, bem como aspectos associados à performance da Organização, demonstrando a capacidade de seus profissionais em comprometerem-se com os objetivos organizacionais e gerarem resultados efetivos.

A análise dos resultados revela quem pode ter participado de treinamento para o aprimoramento de suas atividades, pois, possuem uma percepção mais apurada em relação a maioria das competências.

Assim, fica evidenciado que para os profissionais da contabilidade, cujo conhecimento é aprimorado e atualizado para as competências requeridas ditas clássicas da profissão; e das competências desenvolvidas, aquelas que ampliam o escopo da profissão, elevam significativamente sua capacidade de oferecer e apresentar uma performance maior profissionalmente.

Fica confirmada então a hipótese apresentada para este estudo qual seja: o conhecimento aprimorado é ampliado das competências e permite um desempenho superior.

As competências analisadas neste estudo foram divididas em duas famílias: as técnicas, aquelas ligadas ao conhecimento, e as comportamentais, constituídas das habilidades e atitudes.

A revisão bibliográfica sobre competências destaca que o aspecto das competências comportamentais pode ser atribuído como sendo um dos fatores do bom desempenho profissionais de um trabalhador, pois, não basta possuir conhecimentos, é necessário saber aplicá-los e ter disposição para fazê-los.

As competências comportamentais foram consideradas como sendo as mais relevantes para a amostra considerada neste estudo. Seria este resultado importante para identificar que é necessário ter maior número de competências comportamentais do que técnicas.

Porém, os autores afirmam que as competências técnicas no cenário atual destacam-se como sendo as mais relevantes para o contador. Os padrões contábeis estão em desenvolvimento globalmente, e em processo de mudança.

Com o advento da Lei 12.973, que consolida as normas internacionais (*IFRS-International Financial Reporting Standards*) na contabilidade brasileira, o contador deve pensar com base na IFRS. Não há mais espaço para resistir em dominar as normas internacionais, o que sugere que este é o momento para iniciar o processo de treinamento técnico. (GONZALES, 2015, p.11)

Cabe comentar ainda que o grupo da amostra pesquisada atribui pouca importância à competência Técnica de Gestão, com médias atribuídas em grau de importância de aproximadamente 5,0.

As baixas médias sugerem a necessidade de estimular o desenvolvimento das capacidades na gestão de pessoas, de planejamento e estratégias. O objetivo do desenvolvimento dessas competências é o de demonstrar eficiência, aplicar estratégias no desenvolvimento do trabalho, no comprometimento e capacidade de liderança de pessoas e processos. (IFAC, 2011).

Os novos paradigmas da gerência sugerem que talvez haja necessidade de redefinir as tarefas em conjunto entre trabalhador e organização em busca do melhor gerenciamento para obter alto desempenho.

Assim como os demais trabalhadores, os contadores carecem de motivação, não sendo a remuneração a força motriz. Eles são trabalhadores do conhecimento e são motivados como os voluntários, obtendo mais satisfação com seu trabalho do que com a remuneração, pois nada recebem. Drucker (1999 p. 27).

Neste estudo, o próprio trabalhador analisou as competências requeridas para os Profissionais da Contabilidade e analisou suas próprias competências, demonstrando que as competências devem ser apuradas junto aos próprios trabalhadores, pois, ninguém conhece o ofício melhor do que eles.

Quanto às limitações desta dissertação, a principal é que o modelo de pesquisa adotado permitiu verificar a relação entre as competências requeridas e desenvolvidas diante das competências previamente mapeadas, sem se estender a outras competências, tanto técnicas, como comportamentais.

Outra limitação é que não foi possível avaliar o real desempenho dos indivíduos na amostragem selecionada por dois motivos. O primeiro deles deve-se ao fato de que o questionário, por solicitação da organização, não identificasse por nome cada colaborador avaliado.

Como consequência, o segundo motivo impossibilitou confrontar as opiniões da amostragem entre a auto percepção das competências desenvolvidas com a avaliação de desempenho individual por uma questão de sigilo profissional, perfeitamente compreensível em ambientes de trabalho.

Sugere-se, portanto, que sejam realizados trabalhos futuros, seguindo a mesma linha desse questionamento, mas, que envolvam um grupo maior de profissionais da contabilidade, concomitante ao de outros países, com a ampliação das competências analisadas, estabelecendo a criação de um bloco de pesquisa destinado a obtenção da opinião dos superiores hierárquicos avaliando o desempenho de seus subordinados.



## 8 Referências e Bibliografia

### Livros

BOYATZIS, Richard E. *The competent manager: a model for effective performance*. Canada: John Wiley & Sons, 1982.

CORRAR, Luiz J.; PAULO, Edilson; DIAS FILHO, José Maria, **Análise Multivariada**, São Paulo, Editora Atlas, 2007.

DUTRA, Joel S., FLEURY, Maria Thereza L., RUAS, Roberto, **Competências, Conceitos, Métodos e experiências**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

DUTRA, Joel.S. **Competências, conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo, Atlas, 2004

DRUCKER, Peter **Desafios Gerenciais para o Século XXI**, São Paulo, Editora Cengage Learning Edições Ltda., ano 1999

FLEURY Maria Thereza L.; FLEURY A., **Estratégias Empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3ª. Edição São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2010

GOLEMAN, Daniel BOYATZIS, Richard E.; McKEE, A. *Primal leadership: realizing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School Press, 2002

HAIR Jr., Joseph F.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK, William C. **Análise Multivariada de Dados**, Bookman, 2007.

LE BORTEF, Guy. *De la compétence: essai sur un attracteur étrange*. Paris: Editions d'Organizations, 1995.

\_\_\_\_\_, L'Ingenierie des competences. Paris: les Éditions d'Organisation, 1999.

\_\_\_\_\_, **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 2ª. ed. Porto Alegre: Artmed Editora, 2003.

LUCIA, Antoinette; LEPSINGER Richard, *The art and science of competency models: pinpointing critical success factors in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer, 1999.

MATURO, Roberto C. **Gestão de RH por competências e a empregabilidade.** Campinas, Papirus, 2005.

SPENCER JR., Lyle M.; SPENCER, Signe M. **Competence at work: models for superior performance.** New York: John Wiley, 1993.

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

### Capítulos de Livros

ABDOLMOHAMMADI, M. Javal., SEARSON, G., SHANTEAU, J., **An investigation of attributes of top industry audit specialists. Behavioral Research and Accounting.** 2004, p. 1-17

BRYMAN, Alan, **Research methods and organizational studies,** Oxford University Press, New York – EUA, 4<sup>th</sup> Edition, 2012, p. 18-44

FÁVERO, Luiz Paulo, BELFIORE, Patrícia, SILVA, Fabiana Lopes, CHAN, Betty Lilian, **Análise de Dados – Modelagem Multivariada para Tomada de Decisões,** Elsevier Editora, Rio de Janeiro – Brasil, 2<sup>a</sup>. Edição, 2009, p.235-265.

FINK, Arlene; KOSECOFF, Jacqueline, **How to conduct surveys: A step by step guide.** Beverly Hills: Sage, 1985, p. 13.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K., **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Campus, 1995, p.377

KESTER, R.B. **The importance of the controller,** *The Accounting Review*, v.3. p.237-252, Sept. 1928.

LAURIE, Henri J. **Persistence leads to accounting performance: how to spot a persistent potential employee.** *Arkansas Business and Economic Review*, Fayetteville, v.15, n.32, p.54-78, Sept. 1995.

MANLY, B.J.F. **Multivariate statistical methods: a primer.** Boca Raton: Chapman and Hall, 2005. 214p.

MORAMED, Ehab K. A; LASHINE, Sherif H. **Accounting knowledge and skills and the challenges of a global business environment.** *Managerial Finance, Arkansas*, v.29, n.7, p.3-16, Jan. 2003.

MORGAN, David L. **Focus Group as Qualitative Research**, A Sage University paper, United State Of America, Second Edition, p.25-27, 1997

MORGAN, Graham J. **Communication skills required by accounting graduates: practitioner and academic perceptions**. *Accounting Education*, London, v.6, n.2, p.93-108, June 1997.

NEEDLES JR., Belverd E.; CASCINI, Karen.; KRYLOVA, Tatiana.; MOUSTAFA, Mohamed, **Strategy for implementation of IFAC International Education Guideline n.9**, *Journal of International Financial Management & Accounting*, Boston, v.12, n.3, p.317-354, Dec. 2001.

RUAS Roberto; ANTONELLO, Cláudia S.; BOFF, Luiz H., **Os novos horizontes da gestão : aprendizagem organizacional e competências**. Artmed Editora, 2005.p. 18-35

VIRGILITTO, Salvatore Benito, **Estatística Aplicada**, Editora Alfa - Omega, São Paulo, 2004, p. 81 – 115.

#### Artigos on line (retirado da internet)

AMERICAN INSTITUTE OF CERTIFIED PUBLICACCOUNTANTS (AICPA).**How the Accounting Profession CanAdd Value to Sustainability-Oriented Activities**. NewYork: AICPA, 2013. Disponível em [www.aicpa.org](http://www.aicpa.org), acesso em 11/10/2014.

AMERICAN ACCOUNTING ASSOCIATION - **The Patways commission-Charting a National Strategy for the Next Generation of Accountants**, July 2012. Disponível em [www.aahq.org](http://www.aahq.org), acesso em 12/10/2014.

BOYATZIS, Richard E.; STUBBS, Elizabeth C.; SCOTT, Taylor N., **Learning cognitive and emotional intelligence competences through graduate management education**, dec. vol. 1, 150-163.Disponível <http://amle.aom.org/content/1/2/150>, acesso em 19/11/2014.

CARDOSO, Ricardo Lopes, MENDONÇA NETO, Octavio Ribeiro, OYADOMARI, José Carlos. **Os estudos internacionais de competências e os conhecimentos, habilidades e atitudes do contador gerencial brasileiro: análise e reflexões**. *Brazilian Business Review*, Vitória, ES, v.7, n.3, p.91-113, set./dez.2010. Disponível em [www.mackenzie.br/filiadme/PUBLIC/UP\\_MAC](http://www.mackenzie.br/filiadme/PUBLIC/UP_MAC), acesso em 10/11/2014.

DURAND, Thomas, **Forms of Incompetence. In: International Conference on competence-based management**, Published as chapter in: SANCHEZ, Ron and Aimeé Heene, editors 2000, Theory Development for Competence-based management, Volume 6(A) in Advances and Applied Business Strategy, Lawrence Foster, series editors, Greenwich, CT, Jal Press. P. 1-23, 2000. Disponível em <http://www.cmi-strategies.com/wp-content/uploads/2012/05/Thomas-Durand-2000-Forms-of-Incompetence>, acesso em 21/11/14.

HAMEL, Gary.; PRAHALAD, C.K., **The Core Competence of the Corporation**. Harvard Business Review, v.68, n. 3, p.-79-91, May/June, 1990. Disponível em [www.faculty.fuqua.duke.edu](http://www.faculty.fuqua.duke.edu). Acesso em 19.11.2014

HARDERN, Geoff, **The development of standards of competence in accounting**. *Accounting Education*, Netherlands, v.4, n.1, p.17-28, Mar. 1995. Disponível em <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09639289500000003>, acesso em 04/11/14

HENNING, Dale A.; MOSELEY, Roger L. **Authority role of a functional manager: The controller**. *Administrative Science Quarterly* V.15 n. 4, p. 482-489. Dec. 1970. Disponível em [www.jstor.org/stable/2391342](http://www.jstor.org/stable/2391342). Acesso em 19/11/2014.

INTERNATIONAL ACCOUNTING EDUCATION STANDARDS BOARD (IAESB). **Professional skill and general education**. New York p. 58 – 64. 2010 Disponível em [www.ifac.org/sites/default/files/publicator](http://www.ifac.org/sites/default/files/publicator) . Acesso em 20/11/2014

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS(IFAC), **Competent and Versatile: How Professional Accountants in Business Drive Sustainable Organizational Success**, Canada, 2011. Disponível em [www.ifac.org](http://www.ifac.org), acesso em 20/11/2014

McCLELLAND, David C. **Testing for competence rather than for intelligence**. *American Psychologist*, New York, v.8, n.1, p.1-14, Jan. 1973, Disponível em <http://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973>, acesso em 03/11/2014.

RIGSBY, John.T. e SIEGEL, Philip.H. **Institutionalization and structuring of certified public accountants: An analysis of the development of education and experience requirements for certified public accountants**. *Journal of Management History*. (1998) V.4 n.2, 81-93. Disponível em [www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/101108](http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/101108), acesso em 19/11/2014.

SIEGEL G.H, RUSSEL, K.A , **Counting More, Counting less. Transformations in the management accounting profession**. Institute of Management Accountants, p. 1-22 The Mc Graw-Hill Companies, 1999. Disponível em [www.flinders.edu.au/sabs/business](http://www.flinders.edu.au/sabs/business). Acesso em 19/11/2014.

VAN DER STEDE, W.A; YOUNG, S.M; CHEN, C.X. **Assessing the Quality of Evidence in Empirical Management Accounting Research: The Case Of Survey Studies, Accounting, organizations and Society**, Elsevier, n.30. 2005.

## **Revistas**

### **Revistas**

ANTUNES, Maria Thereza Pompa, GRECCO, Marta Cristina Peluccio, FORMIGONI Henrique, MENDONÇA NETO, Octavio Ribeiro, **A adoção no Brasil das Normas Internacionais de Contabilidade IFRS: o processo e seus impactos na qualidade da informação contábil**, Revista de Economia e Relações Internacionais / Faculdade de Economia da Fundação Armando Alvares Penteado,- Vol. 10, n. 20 (2012) - São Paulo: FEC-FAAP, 2007. p. 5-19

Gestor Contábil, 12<sup>a</sup>. Edição, Conselho Regional de Contabilidade, Janeiro, 2015

## **Dissertações e teses**

CARDOSO, Ricardo Lopes. **Competências do Contador: Um estudo empírico**. 2006. 119f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Departamento de Contabilidade e Atuária. Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis, São Paulo, São Paulo, Brasil, 2006.

PEREIRA, Marco Antonio, **Competências para o ensino e a pesquisa: um survey com docentes de engenharia química**. 2007. 279f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil, 2007

PEREIRA, Martha dos Santos Azevedo. **Percepções de Alunos Concluintes sobre Competências Gerenciais Adquiridas no Curso de Ciências Contábeis oferecido por IES da Cidade de São Paulo**. 2013. 115f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado. Programa de Mestrado em Ciências Contábeis, São Paulo, São Paulo, Brasil, 2013.

## **Apêndice A: Carta de apresentação da empresa para apresentação da entrevista**

Prezado Colaborador,

Nossa colega de trabalho, Sra. Rosilênia Orlandi, está realizando uma pesquisa de Mestrado Empresarial em Controladoria na Universidade Mackenzie com objetivo de obter o título de Mestre em Controladoria.

Como parte do programa para obtenção da titulação ela precisará preparar uma dissertação cujo título escolhido é **“A competência do profissional contador e suas associações com seu desempenho”**.

A dissertação tem como objetivos analisar e obter os seguintes resultados:

Entender e avaliar as competências requeridas dos profissionais da área contábil

Captar as competências desenvolvidas por estes profissionais

Captar o *gap* existente entre as competências desenvolvidas e requeridas por estes profissionais

Como apoio e incentivo a formação dos nossos profissionais, estamos permitindo que a pesquisa seja realizada com nossos profissionais contadores. O questionário será composto de 2 blocos de questões com perguntas fechadas e serão realizadas através de pesquisa com utilização da ferramenta de pesquisa Formsite e ficará disponível no endereço : [https://fs30.formsite.com/orlandi\\_r/form3/index.html](https://fs30.formsite.com/orlandi_r/form3/index.html).

As questões foram formatadas de modo a permitir que você indique sua opinião sobre o que considera importante no desempenho do profissional da contabilidade e o segundo bloco solicitará que você indique o grau em que se encontra em cada desempenho indicado.

Como parte do plano para obtenção das informações para elaboração do estudo, o questionário será realizado com conhecimento e rigor metodológico.

Sequencialmente será realizada análise dos dados, mediante processamento e análise estatística dos resultados.

O cronograma para a duração do projeto e realização da pesquisa cobrirá o período de fevereiro/14 a maio de 2015, portanto, agradecemos sua participação respondendo até 10/04/15.

O prazo para entrega e compartilhamento desse importante estudo será compartilhado com vocês em setembro de 2015.

Vale ressaltar que a sua participação é voluntária e não será utilizada pela SG, já que tem fins puramente acadêmicos. As respostas serão guardadas anonimamente de tal forma que ninguém além dos pesquisadores terá acesso as informações.

Muito obrigado,

Diretor de Recursos Humanos

## Apêndice B: Questionário da Entrevista

### Pesquisa sobre Competências do Profissional da Contabilidade

<b>BLOCO 1: Dados do respondente</b>
--------------------------------------

1. Local de trabalho (cidade)?
  
2. Sexo:
  - Masculino
  - Feminino
  
3. A sua idade está contida em qual intervalo?
  - Entre 20 e 30 anos
  - Entre 31 e 40 anos
  - Entre 41 e 50 anos
  - Entre 51 e 60 anos
  
4. Qual sua formação acadêmica?
  - Segundo Grau Incompleto
  - Segundo Grau Completo
  - Graduação Cursando
  - Graduação Completo
  - Pós graduação cursando
  - Pós graduação completo
  - Mestrado completo
  - Mestrado cursando
  - Doutorado cursando
  - Doutorado completo



5. Qual seu cargo atual na empresa?

- Assistente contábil
- Analista contábil júnior
- Analista contábil pleno
- Analista contábil sênior
  - Auditor
  - Coordenador
  - Chefe Administrativo
  - Gerente
  - Diretor
  - Outros

6. Tempo(em anos) que ocupa o cargo atual?

7. Há quanto tempo você está dedicado a função contábil/ controladoria/auditoria/finanças?

- Menos de 2 anos
- Mais de 2 a 5 anos
- Mais de 5 até 8 anos
- Mais de 8 anos

**BLOCO 2: Principais competências requeridas para o profissional da Contabilidade**

**Para cada assertiva assinale o grau de desempenho que você considera importante para o profissional da Contabilidade.**

**Não existe resposta certa ou errada, procure apenas ser consistente**

Qual o grau de importância para as competências requeridas para o profissional da Contabilidade?

**ANALÍTICA:** Sabe analisar as partes de um problema ou situação. Estabelece suas relações para formular diversas soluções e o valor de cada uma.

Qual o grau de importância da **competência analítica**?

Sem importância

Extrema importância

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**AUTO CONTROLE:** Mantém o desempenho sob condições de estresse, respondendo positivamente aos problemas sempre permanece calmo(a).

Qual o grau de importância da competência autocontrole?

Sem importância

Extrema importância

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**COMUNICAÇÃO:** Estabelece sintonia nas comunicações com pessoas ou grupos entendendo mensagens e é entendido. Demonstra boa articulação ao comunicar ideias por escrito e verbalmente.

Qual o grau de importância da comunicação?

Sem importância

Extrema importância

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**EMPREENDEDOR:** Desenvolve soluções criativas aos problemas da empresa e com clientes. Busca inovação diante das restrições da empresa com riscos calculados.

Qual o grau de importância da competência empreendedor?

Sem importância

Extrema importância

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**ESTRATÉGICA:** Compreende o que está acontecendo no mercado e na sua empresa. Entende, antecipa e procura responder além das necessidades dos consumidores no longo prazo.

Qual o grau de importância da competência estratégica?

Sem importância

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Extrema importância

**FERRAMENTAS DE CONTROLE:** Conhece e utiliza as ferramentas de controle e gestão como: orçamento, controle interno, custos, fluxo de caixa entre outros, etc.

Qual o grau de importância da competência ferramentas de controle?

Sem importância

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Extrema importância

**LEGAL:** Conhece e acompanha as tarefas obrigatórias como: planejamento, tributário e atendimento as exigências fiscais.

Qual o grau de importância da competência legal?

Sem importância

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Extrema importância

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO:** Capacidade de gerenciar todas as informações necessárias para o bom andamento dos negócios, efetuando melhorias e supervisão no sistema de processamento de dados interagindo com áreas correlatas como: TI – tecnologia da informação.

Qual o grau de importância da competência gestão da informação?

Sem importância

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Extrema importância

**INTEGRIDADE E CONFIANÇA:** Tem integridade e exprime positivamente seus valores e crenças pessoais de maneira consistente confiança com os padrões éticos de sua empresa. Inspira confiança pelo cumprimento dos compromissos.

Qual o grau de importância da competência integridade e confiança?

Sem importância

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Extrema importância

**CONTABILIDADE E FINANÇAS:** Domina e interpreta os conceitos relacionados área de Contabilidade e Finanças Empresariais atendendo aos interesses dos usuários internos e externos dessa informação e das normas vigentes tanto no ambiente nacional como no internacional

Qual o grau de importância da competência contabilidade e finanças?

Sem importância

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Extrema importância

**NEGOCIAÇÃO:** Realiza acordos com várias áreas envolvidas com o sistema de informação e mensuração de desempenho, adicionando valor e vantagens competitivas às negociações. Busca opções para atender aos interesses dos envolvidos e da empresa.

Qual o grau de importância da competência negociação?

Sem importância

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Extrema importância

**OUVIR EFICAZMENTE:** Desenvolve diálogos interativos com pessoas, pergunta por mais detalhes sobre os assuntos, avalia as mensagens e fornece feedback

Qual o grau de importância da competência ouvir eficazmente?

Sem importância

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Extrema importância

**ATENDIMENTO:** Sabe atender, dialogar, demonstrando corretamente os conceitos e critérios utilizados no sistema de atendimento informação, tanto para usuários internos a empresa como para auditores externos, fornecedores, mercado de capital e instituições financeiras.

Qual o grau de importância da competência de atendimento?

Sem importância

Extrema importância

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**PLANEJAMENTO:** Estuda e aplica conceitos de planejamento e acompanhamento estratégico operacional e financeiro, auxiliando a alta administração no alcance de seus objetivos.

Qual o grau de importância da competência planejamento?

Sem importância

Extrema importância

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**TÉCNICAS DE GESTÃO:** Realiza acordos e negociação com instituições financeiras, órgãos governamentais, fornecedores externos, acionistas, clientes e empregados, buscando atender aos interesses da empresa.

Qual o grau de importância da competência técnicas de gestão?

Sem importância

Extrema importância

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**TRABALHO EM EQUIPE:** Coopera com os demais membros da equipe e é comprometido com as metas e objetivos da equipe. Compreende e esse esforça para trabalhar com a equipe, ao invés de servir a seus próprios interesses.

Qual o grau de importância da competência trabalho em equipe?

Sem importância

Extrema importância

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**BLOCO 3: Principais competências desenvolvidas do profissional da Contabilidade**

**Avalie e indique o seu grau de desenvolvimento para cada assertiva**

**Não existe resposta certa ou errada, procure apenas ser consistente**

Qual o grau de desenvolvimento você possui em cada assertiva?

**ANALÍTICA:** Sabe analisar as partes de um problema ou situação. Estabelece suas relações para formular diversas soluções e o valor de cada uma.

Qual o seu grau de desenvolvimento da **competência analítica**?

Pouco desenvolvido

Muito Desenvolvido

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**AUTO CONTROLE:** Mantém o desempenho sob condições de estresse, respondendo positivamente aos problemas sempre permanece calmo (a).

Qual o seu grau de desenvolvimento da competência auto controle?

Pouco desenvolvido

Muito Desenvolvido

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**COMUNICAÇÃO:** Estabelece sintonia nas comunicações com pessoas ou grupos entendendo mensagens e é entendido. Demonstra boa articulação ao comunicar ideias por escrito e verbalmente.

Qual o seu grau de desenvolvimento da competência comunicação?

Pouco desenvolvido

Muito Desenvolvido

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**EMPREENDEDOR:** Desenvolve soluções criativas aos problemas da empresa e com clientes. Busca inovação diante das restrições da empresa com riscos calculados.

Qual o seu grau de desenvolvimento da competência empreendedor?

Pouco desenvolvido

Muito Desenvolvido

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**ESTRATÉGICA:** Compreende o que está acontecendo no mercado e na sua empresa. Entende, antecipa e procura responder além das necessidades dos consumidores no longo prazo.

Qual o seu grau de desenvolvimento da competência estratégica?

Pouco desenvolvido

Muito Desenvolvido

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**FERRAMENTAS DE CONTROLE:** Conhece e utiliza as ferramentas de controle e gestão como: orçamento, controle interno, custos, fluxo de caixa entre outros, etc.

Qual o seu grau de desenvolvimento da competência ferramentas de controle?

Pouco desenvolvido

Muito Desenvolvido

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**LEGAL:** Conhece e acompanha as tarefas obrigatórias como: planejamento, tributário e atendimento as exigências fiscais.

Qual o seu grau de desenvolvimento da competência legal?

Pouco desenvolvido

Muito Desenvolvido

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO:** Capacidade de gerenciar todas as informações necessárias para o bom andamento dos negócios, efetuando melhorias e supervisão no sistema de processamento de dados interagindo com áreas correlatas como: TI – tecnologia da informação.

Qual o seu grau de desenvolvimento da competência gestão da informação?

Pouco desenvolvido

Muito Desenvolvido

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**INTEGRIDADE E CONFIANÇA:** Tem integridade e exprime positivamente seus valores e crenças pessoais de maneira consistente confiança com os padrões éticos de sua empresa. Inspira confiança pelo cumprimento dos compromissos.

Qual o seu grau de desenvolvimento da competência integridade e confiança?

Pouco desenvolvido

Muito Desenvolvido

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**CONTABILIDADE E FINANÇAS:** Domina e interpreta os conceitos relacionados área de Contabilidade e Finanças Empresariais atendendo aos interesses dos usuários internos e externos dessa informação e das normas vigentes tanto no ambiente nacional como no internacional



Qual o seu grau de desenvolvimento da competência contabilidade e finanças?

Pouco Desenvolvido

Muito Desenvolvido

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**NEGOCIAÇÃO:** Realiza acordos com várias áreas envolvidas com o sistema de informação e mensuração de desempenho, adicionando valor e vantagens competitivas às negociações. Busca opções para atender aos interesses dos envolvidos e da empresa.

Qual o seu grau de desenvolvimento da competência negociação?

Pouco desenvolvido

Muito Desenvolvido

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**OUVIR EFICAZMENTE:** Desenvolve diálogos interativos com pessoas, pergunta por mais detalhes sobre os assuntos, avalia as mensagens e fornece feedback

Qual o seu grau de desenvolvimento da competência ouvir eficazmente?

Pouco desenvolvido

Muito Desenvolvido

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**ATENDIMENTO:** Sabe atender, dialogar, demonstrando corretamente os conceitos e critérios utilizados no sistema de atendimento informação, tanto para usuários internos a empresa como para auditores externos, fornecedores, mercado de capital e instituições financeiras.

Qual o seu grau de desenvolvimento da competência de atendimento?

Pouco desenvolvido

Muito Desenvolvido

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**PLANEJAMENTO:** Estuda e aplica conceitos de planejamento e acompanhamento estratégico operacional e financeiro, auxiliando a alta administração no alcance de seus objetivos.

Qual o seu grau de desenvolvimento da competência planejamento?

Pouco desenvolvido

Muito Desenvolvido

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**TÉCNICAS DE GESTÃO:** Realiza acordos e negociação com instituições financeiras, órgãos governamentais, fornecedores externo, acionistas, clientes e empregados, buscando atender aos interesses da empresa.

Qual o seu grau de desenvolvimento da competência técnicas de gestão?

Pouco desenvolvido

Muito Desenvolvido

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**TRABALHO EM EQUIPE:** Cooperar com os demais membros da equipe e é comprometido com as metas e objetivos da equipe. Compreende e esse esforço para trabalhar com a equipe, ao invés de servir a seus próprios interesses.

Qual o seu grau de desenvolvimento da competência trabalho em equipe?

Pouco desenvolvido

Muito Desenvolvido

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10