

Fundação Pedro Leopoldo
Mestrado Profissional em Administração

**Competências Requeridas e Desenvolvidas:
Um Estudo com Profissionais da Área Contábil**

Kelly Vaneska Muniz Sena

Pedro Leopoldo
2015

Kelly Vaneska Muniz Sena

**Competências Requeridas e Desenvolvidas:
Um Estudo com Profissionais da Área Contábil**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração, da Fundação Pedro Leopoldo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão em Organizações.

Linha de pesquisa: Inovação e Organizações.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Vera L. Cançado.

Pedro Leopoldo
Fundação Pedro Leopoldo
2015

658.4012 SENA, Kelly Vaneska Muniz

F382e Competências requeridas e desenvolvidas : um estudo com profissionais da área contábil / Kelly Vaneska Muniz Sena.
- Pedro Leopoldo : FPL,2015.

129 p.

Dissertação Mestrado Profissional em Administração.
Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo – FPL , Pedro Leopoldo, 2015.

Orientador: Prof.^a Dr^a. Vera L. Cançado

1. Competências Requeridas. 2. Competências Desenvolvidas, 3. Profissional Contábil. 4. Contador.

I. CANÇADO, Vera L. orient. II. Título.

CDD: 658.4012

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

Ficha Catalográfica elaborada por Maria Luiza Diniz Ferreira – CRB6-1590

FOLHA DE APROVAÇÃO

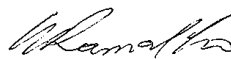
Título da Dissertação: **“COMPETÊNCIAS REQUERIDAS E DESENVOLVIDAS: um estudo com profissionais da área contábil”**.

Nome da Aluna: **KELLY VANESKA MUNIZ SENA**

Dissertação de mestrado, modalidade Profissionalizante, defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade Pedro Leopoldo, aprovada pela banca examinadora constituída pelos professores:



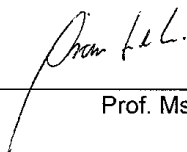
Profa. Dra. Vera L. Caçado – Orientadora



Prof. Dr. Wanderley Ramalho



Profa. Dra. Simone Costa Nunes



Prof. Msc. Oscar Lopes da Silva

Pedro Leopoldo (MG), 26 de novembro de 2015.

A **Deus**,
pelo Dom da Fé,
que me faz acreditar que tudo posso.

A meu amor, **Ricardo**,
por sempre acreditar em mim e
ser meu companheiro de todas as horas.

A meu filho, **Pedro**,
por aguentar comigo
a árdua finalização desta dissertação.

A minha **Mãe**,
por me incentivar e ter me ensinado que é
por meio do estudo
que se busca um futuro melhor.

Aos **Amigos**
que Deus escolheu para fazerem parte da
minha caminhada.

AGRADECIMENTOS

A Deus, toda Honra e toda Gloria. Porque tudo que tenho, tudo que sou e tudo que me é proferido, é Graça do Senhor.

À Prof^a. Dr^a. Vera L. Cançado, que foi muito mais que orientadora nesta dissertação, foi parceira, auxiliando na construção do conhecimento e evolução do raciocínio.

Ao Professor Dr. Reginaldo Lima, por ocasião do exame de qualificação e pelas valiosas contribuições e reflexões na construção deste estudo.

A todos os professores, colegas e funcionários da Fundação Pedro Leopoldo (FPL) que tive a oportunidade de conhecer e com quem pude compartilhar grandes momentos. Em especial à Jussara e à Claudia, da secretaria, que conhecem e cuidam de cada um dos alunos da UNIPEL.

Ao Centro Universitário Metodista Izabela Hendrix, que me concede espaço para o aprendizado diário e me faz acreditar que realmente é possível educar e qualificar pessoas a partir de valores cristãos.

A meu amigo e coordenador de curso no Izabela Hendrix, Prof. Msc. Oscar Lopes, por ter me inspirado com o tema escolhido, por me apoiar, acreditar e me ensinar que a docência e a vida ficam melhores a cada dia.

A meu amigo e gerente na Ferrous, Antonio Minier, pela compreensão e flexibilidade que me concede no trabalho, por acreditar no meu potencial, incentivar-me, motivar e confiar.

A meu marido, Ricardo Sena, bênção divina a mim concedida, pelo amor, compreensão, dedicação e companheirismo. Sem ele o caminho até aqui seria muito mais árduo ou talvez impossível.

A meu filho, Pedro, que ainda nem chegou, mas partilhou comigo momentos de desafios, angústias, tensões, pressões e vitórias no encerramento de cada capítulo.

A minha mãe, que sempre me motivou, acompanhou e acreditou que eu chegaria até aqui.

A toda a minha família, que torce por mim e vibra a cada conquista.

A meus irmãos de coração, Juliana e Rômulo, Márcia e Roginério. Juliana e Rômulo, pela parceria nas aulas aos sábados, pelo apoio, amor, carinho e companheirismo. Sem eles a conclusão do mestrado seria muito mais difícil. Márcia e Roginério, pelo amor, incentivo, torcida e apoio em tudo o que faço.

A meus amigos, Neimar e Sidney, que me apoiam em tudo que preciso. Por serem companheiros, amigos e exemplo de ética e profissionalismo.

A meus alunos, que me proporcionam conhecimento e me tornam professora a cada dia.

E a todos aqueles que por um lapso de memória não consegui mencionar aqui, os meus sinceros agradecimentos.

“Nossos sofrimentos leves e momentâneos
estão produzindo para nós uma glória eterna
que pesa mais do que todos eles”.

(Coríntios 4:17).

RESUMO

A intensificação do processo de globalização tem exigido cada vez mais que países emergentes promovam alterações na legislação contábil local, no sentido de convergir suas normas para um padrão internacional. Essas alterações têm exigido dos profissionais contábeis o desenvolvimento de competências diferenciadas. Essas competências podem ser construídas e desenvolvidas durante o processo de formação, fato que no Brasil ainda configura um desafio. Esta dissertação tem como objetivo comparar as competências requeridas pelas empresas ao profissional contábil com as competências desenvolvidas por cursos de graduação em ciências contábeis sob a ótica de profissionais contábeis já atuantes no mercado de trabalho. Foi realizado um *survey*, considerando população desconhecida. O modelo de pesquisa, elaborado a partir de Cardoso (2006), está estruturado em quatro categorias que, juntas, contemplam 13 competências identificadas na literatura como sendo necessárias ao contador. A coleta dos dados foi realizada por meio de questionário elaborado com base no modelo de pesquisa. Os dados foram analisados por meio de técnicas estatísticas descritivas e multivariadas. Os resultados indicam que as 13 competências avaliadas não confirmam as quatro categorizações apresentadas no modelo de pesquisa, assumindo unidimensionalidade. Entretanto, demonstram que as 13 competências são requeridas pelas empresas em maior grau do que desenvolvidas pelos cursos de graduação em Ciências Contábeis oferecidos pelas instituições de ensino superior (IES). Concluiu-se que existe um descompasso entre as competências que as empresas têm requerido dos profissionais contábeis e o seu desenvolvimento pelos cursos de graduação.

Palavras-chave: Competências Requeridas. Competências Desenvolvidas. Profissional Contábil. Contador.

ABSTRACT

The intensification of the globalization process has been demanding an increasing need for emerging countries to promote changes in local accounting legislation, to converge its standards to an international standard. These changes have been requiring from accounting professionals the development of different skills. These skills can be built and developed during the training process, a fact that in Brazil still configures a challenge. This thesis aims to compare the skills required by companies to the accounting professional with the skills developed by graduate courses in accounting from the perspective of accounting professionals that are already active in the labor market. We conducted a survey considering unknown population. The research model, developed from Cardoso (2006), is divided into four categories, which together include 13 competencies identified in the literature as necessary for the accountant professional. Data collection was conducted through a questionnaire based on the research model. We analyzed data by means of descriptive and multivariate statistics techniques. Results indicate that the 13 competences evaluated do not confirm categorizations presented in the research model, assuming thus an unidimensionality. However, it was demonstrated that the 13 competencies are required by the companies in a greater extent than they are developed by graduation courses in Accounting offered by higher education institutions (HEIs). It was concluded that there is a mismatch between the skills that companies have been requesting from accounting professionals and the development of these in graduation courses.

Keywords: Required Skills. Developed skills. Accounting professional. Accountant.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AICPA	<i>American Institute of Certified Public Accountants</i>
CES	Câmara de Educação Superior
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
CHA	Conhecimentos, Habilidades, Atitudes
CNE	Conselho Nacional de Educação
CPC	Comitê de Pronunciamentos Contábeis
CRC-MG	Conselho Regional de Contabilidade de Minas Gerais
DNC	Diretriz Nacional de Curso
DP	Desvio-padrão
IES	Instituição de Ensino Superior
IFAC	<i>International Federation of Accountants</i>
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
KS	Kolmogorov-Smirnov
MBA	Master in Business Administration
MSA	Measure of Sampling Adequacy
NEOGEP	Núcleo de Estudos em Organização e Gestão de Pessoas
PIB	Produto Interno Bruto
PPC	Projeto Pedagógico de Curso
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
TCL	Teorema Central do Limite
TI	Tecnologia da Informação

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Classificação das competências organizacionais.....	31
Figura 2 - Classificação de recursos de competência	33
Figura 3 - Modelo do <i>iceberg</i>	37
Figura 4 - Modelo de pesquisa	60

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Modelos de competências segundo as abordagens norte-americana, inglesa e francesa	25
Tabela 2 - Comparação entre <i>competency</i> e <i>competence</i>	26
Tabela 3 - Conceitos de competências - continua.....	28
Tabela 4 - Exemplo da relação entre estratégia, competências organizacionais e individuais.....	33
Tabela 5 - Competências para o profissional	35
Tabela 6 - Características subjacentes que compõem as competências.....	38
Tabela 7 - Síntese dos conceitos de competência individual que embasam a dissertação	39
Tabela 8 - Mentalidades, características pessoais e competências.....	41
Tabela 9 - Competência para os papéis gerenciais - continua.....	42
Tabela 10 - Dicionário de competências do contador - continua.....	48
Tabela 11 - Modelo genérico de competências do contador.....	51
Tabela 12 - Dimensões das competências do profissional contábil	52
Tabela 13 - Perfil do profissional contábil.....	54
Tabela 14 - Competências do contador associadas a conhecimento, habilidades de atitudes (CHA).....	55
Tabela 15 - Grade de categorização do questionário.....	65
Tabela 16 - Síntese da metodologia.....	69
Tabela 17 - Perfil dos profissionais contábeis - continua	70
Tabela 18 - Faixa etária x formação dos respondentes	71
Tabela 19 - Atuação profissional dos contadores	72
Tabela 20 - Atuação profissional em função de competências técnicas e gerenciais –	73
Tabela 21 - Sobre a empresa em que os profissionais contábeis trabalham	75

Tabela 22 - Informações sobre as empresas de serviço	76
Tabela 23 - Matriz de correlações competências requeridas pelas empresas	78
Tabela 24 - Matriz de correlações competências requeridas na graduação	79
Tabela 25 - Total da variância explicada competências requeridas	80
Tabela 26 - Total da variância explicada competências desenvolvidas	81
Tabela 27 - Total da variância no estudo de Cardoso (2006)	82
Tabela 28 - Coeficiente Alfa de Cronbach: competências requeridas e desenvolvidas	83
Tabela 29 - Total da variância explicada para competências requeridas pelas empresas (quatro fatores)	84
Tabela 30 - Matriz de componentes para competências requeridas pelas empresas (quatro fatores)	85
Tabela 31 - Comparação entre fatores Cardoso (2006) e resultado da fatorial com fixação de quatro fatores para competências requeridas pelas empresas	86
Tabela 32 - Total da variância explicada para competências desenvolvidas pela graduação (quatro fatores)	87
Tabela 33 - Matriz de componentes para competências desenvolvidas pela graduação (quatro fatores)	88
Tabela 34 - Comparação entre fatores Cardoso (2006) e resultado da fatorial com fixação de quatro fatores para competências desenvolvidas pela graduação	89
Tabela 35 - Teste de Kolmogorov-Smirnov (KS)	91
Tabela 36 - Teste de Levene	92
Tabela 37 - Teste de Levene por características da amostra - continua	93
Tabela 38 - Estatística descritiva das competências requeridas pelas empresas	95
Tabela 39 - Estatística descritiva das competências desenvolvidas por cursos de graduação em Ciências Contábeis	98
Tabela 40 - Comparação entre as competências requeridas pelas empresas e as desenvolvidas por cursos de graduação em Ciências Contábeis	101

Tabela 41 - Resultados do estudo.....	107
---------------------------------------	-----

Sumário¹

1	Introdução	17
2	Referencial Teórico.....	23
2.1	Conceito de competência	23
2.2	Competências organizacionais.....	30
2.3	Competências individuais	33
2.4	Competências gerenciais	40
2.5	Competências requeridas ao profissional contábil	44
2.5.1	<i>Um breve relato sobre a história do profissional contábil</i>	<i>44</i>
2.5.2	<i>Estudos sobre as competências requeridas ao profissional contábil.....</i>	<i>46</i>
3	Metodologia.....	58
3.1	Caracterização da pesquisa	58
3.2	Modelo de pesquisa	59
3.3	População e amostra.....	62
3.4	Técnicas de coleta de dados.....	63
3.5	Estratégia de análise dos dados.....	66
4	Apresentação e discussão dos resultados	70
4.1	Caracterização da amostra	70
4.2	Análise da adequação da escala.....	77
4.3	Percepção sobre as competências do profissional contábil	90
4.3.1	<i>Testes de média</i>	<i>90</i>
4.3.2	<i>Percepção sobre as competências requeridas pelas empresas.....</i>	<i>94</i>
4.3.3	<i>Percepção sobre as competências desenvolvidas pelos cursos de graduação.....</i>	<i>97</i>
4.4	Comparação entre as competências requeridas pelas empresas e as desenvolvidas pelos cursos de graduação em Ciências Contábeis	101
5	Conclusão	106

¹ Este trabalho foi revisado de acordo com as novas regras ortográficas aprovadas pelo Acordo Ortográfico assinado entre os países que integram a Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP), em vigor no Brasil desde 2009. E foi formatado de acordo com as Instruções para Formatação de trabalhos acadêmicos – normas da APA, 2015..

Referências	112
Apêndice A – Aderência do Projeto à Linha de Pesquisa	121
Apêndice B – Questionário.....	122

1 Introdução

A intensificação do processo de globalização tem exigido cada vez mais que países emergentes promovam alterações na legislação contábil local, no sentido de convergir suas normas a um padrão internacional (Riccio & Marici, 2004). No Brasil, o Conselho Federal de Contabilidade (CFC) criou, em 2005, um Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), com o intuito de centralizar e uniformizar o processo de publicação de normas contábeis, considerando a convergência da contabilidade brasileira aos padrões internacionais. Desde então, as normas editadas e aplicadas em outros países são estudadas por esse comitê e, quando pertinente, são adequadas, publicadas e exigidas pelos órgãos brasileiros responsáveis por zelar pelo cumprimento da legislação - Resolução n.1.055, 2005 (CFC, 2005).

No âmbito contábil, essas alterações têm exigido dos profissionais o desenvolvimento de competências diferenciadas, uma vez que acompanhar as atualizações da legislação, avaliar a sua aplicabilidade e implementá-las são atividades intrínsecas à profissão do contador. Concomitante a isso, o profissional precisa ainda esclarecer aos seus clientes as vantagens, desvantagens e impactos de adesão das novas normas. Frente a essa situação, o desenvolvimento de pessoas com perfil que atenda às organizações, que no atual contexto são processualmente orientadas e focadas nos clientes, constitui um dos desafios prioritários da profissão (Cardoso, 2006).

Condizente com essas exigências, o Conselho Nacional de Educação (CNE), juntamente com a Câmara de Educação Superior (CES), instituiu Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de graduação em Ciências Contábeis. A Resolução CNE/CES nº 10 (2004), no artigo 4, estabelece que o bacharelado em Ciências Contábeis deve possibilitar formação profissional que capacite competências e habilidades relacionadas à utilização de terminologia contábil, visão sistêmica de processo, aplicação da legislação, desenvolvimento de liderança, utilização de tecnologia da informação, entre outros. Estabelece também que os cursos de graduação em Ciências Contábeis devem ensejar condições para capacitar o futuro contabilista na compreensão de questões

científicas, técnicas, sociais, econômicas e financeiras, com pleno domínio das responsabilidades funcionais e capacidade crítico-analítica de adventos relacionados à tecnologia da informação. Define ainda que os projetos pedagógicos das instituições de ensino superior contemplem, entre outras exigências, o perfil profissional esperado para o formando, em termos de competências e habilidades - Resolução CNE/CES n. 10 (Brasil, 2004).

Portanto, o termo competências já aparece nas Diretrizes Curriculares Nacionais no ano de 2004. Na Administração, o tema competências vem sendo estudado desde meados da década de 1960, abrangendo três principais abordagens teóricas: francesa, inglesa e americana. A abordagem francesa considera o desenvolvimento da competência por meio do aprendizado, enfatizando a vinculação entre o trabalho e educação; a inglesa pondera que a competência é aplicada no desempenho de uma função ocupacional, a partir das demandas requeridas pelo emprego; e a terceira, a americana, aborda competência a partir de conhecimentos, habilidades e atitudes (Barato, 1998). Considerando que o foco deste estudo é no desenvolvimento de competências em Instituições de Ensino Superior (IES), mas que ao se formar o aluno busca ocupar uma posição profissional em empresas que demandam por profissionais contábeis, considera-se que, nesta dissertação, as três abordagens contribuem para o desenvolvimento do estudo.

Sendo assim, acredita-se que competência advém da integração da formação pessoal, educacional e profissional de um indivíduo (Le Boterf, 1994). É a inteligência prática subsidiada em conhecimentos adquiridos que se acumulam em função da complexidade das situações (Zarifian, 1999). Origina-se do resultado de numerosas trocas de saberes e conexões entre atividades diferentes, aplicadas no exercício da profissão (Zarifian, 2001). Competência é intrínseca ao indivíduo e ligada à natureza humana (Boyatzis, 1982). Desta forma, a execução de qualquer atividade exige a atuação de uma competência que, por consequência, demanda um esquema de pensamento que possibilita a realização da ação. Em função disso, pode-se associar que as competências profissionais também se constroem e se desenvolvem durante o processo de formação (Perrenoud, 1999a; 1999b).

Todavia, mesmo se admitindo que competência possa ser aprendida, a formação do profissional por meio do sistema educacional formal, tomando como base o desenvolvimento de competências, é ainda um desafio. Para formar e desenvolver o profissional, é preciso ajustar programas de ensino, didáticas e práticas de avaliação, entre outros, ao conceito de competência, alterando-se o sistema tradicional de ensino (Perrenoud, 1999a; 1999b). O sistema tradicional de ensino tem o aluno apenas como um ouvinte, sendo o professor o responsável por levar o conhecimento ao estudante. Já no sistema baseado em competência, cabe ao professor estimular a proatividade do aluno, levando-o ao desenvolvimento de competências (Santiago, 2004).

No Brasil, já se consegue perceber um movimento no sistema educacional nessa direção, mas questiona-se o quanto as IES têm efetivamente incorporado tal concepção e desenvolvido as competências requeridas aos profissionais.

Para a profissão contábil, a Resolução 10 emitida em 2004 pelo CNE juntamente com a CES norteia essas instituições em relação ao desenvolvimento de competências - Resolução CNE/CES n. 10, 2004 – Brasil, 2004). Entretanto, mediante as alterações do cenário econômico mundial com reflexos na aplicação do contexto contábil brasileiro, as instituições de ensino ainda têm dificuldade no desenvolvimento e formação de competência desses profissionais.

Cardoso (2006), por meio de uma pesquisa aplicada a alunos de especialização em Contabilidade, identificou 13 competências inerentes ao contador. O autor classificou essas competências em quatro grupos: competências específicas, competências de conduta e administração, competência de gerenciamento da informação e competências de comunicação. As competências específicas estão relacionadas aos aspectos técnicos da profissão. As de conduta e administração remetem à postura do profissional e à capacidade de resolver problemas organizacionais. As de gerenciamento da informação contemplam as competências necessárias para o estabelecimento de sistema de informação eficiente. E as competências de comunicação remetem à capacidade de trabalho em equipe, interação (Cardoso, 2006).

Ao se comparar o resultado do estudo de Cardoso (2006) com a Resolução CNE/CES nº 10 (2004), percebe-se que nesta última estão contempladas somente as competências específicas da profissão.

Desta forma, mediante o exposto, este estudo se propõe à seguinte questão norteadora: de que forma os cursos superiores de Contabilidade estão desenvolvendo as competências requeridas ao profissional contábil para atuar em empresas no mercado de trabalho?

A autora deste projeto trabalha em uma IES que está obrigada a atender à Resolução CNE/CES nº 10 (2004), que oferta o curso de Ciências Contábeis desde 2008. No Projeto Pedagógico de Curso de Ciências Contábeis (PPC) são descritas as competências estabelecidas pela Resolução CNE/CES nº 10 (2004) e contempladas algumas outras competências, como dinamismo, proatividade, organização e zelo pela profissão. Esse PPC não passou por atualizações desde a criação do curso em 2008. A atual coordenação está buscando implementar melhorias para o curso, sendo um de seus objetivos alinhar a matriz curricular da instituição de forma que as disciplinas ministradas consigam formar alunos para atenderem às empresas que demandam profissionais contábeis. Isso posto, a autora desta dissertação identificou a oportunidade deste estudo, uma vez que, para sugerir a alteração da matriz curricular é necessário identificar o que as empresas estão requerendo desses profissionais, bem como conhecer as competências que precisam ser desenvolvidas nos discentes.

Assim, o objetivo geral desta dissertação é comparar as competências requeridas pelas empresas ao profissional contábil com as competências desenvolvidas por cursos de graduação em Ciências Contábeis.

Têm-se como objetivos específicos:

- a) Analisar a adequação das escalas.
- b) identificar o perfil da amostra de respondentes.
- c) identificar as competências que as empresas têm requerido aos profissionais contábeis.

- d) identificar as competências desenvolvidas por cursos de graduação em Ciências Contábeis.

Para atingir esses objetivos, foi realizado um *survey* cujo questionário foi elaborado pela pesquisadora a partir do estudo de Cardoso (2006). Esse questionário foi enviado a profissionais de diferentes bases de dados (rede profissional da autora, Conselho Federal de Contabilidade, alunos e ex-alunos do Mestrado Profissional de Administração da Fundação Pedro Leopoldo). Solicitou-se a esses respondentes que a pesquisa fosse enviada a outros profissionais contábeis também atuantes no mercado de trabalho. Obteve-se o retorno de 147 questionários, sendo 133 respostas válidas. Os dados quantitativos foram analisados por meio de estatística descritiva e multivariada.

Salienta-se que investigar as competências requeridas ao profissional contábil e compará-las com as competências que os cursos de graduação de Ciências Contábeis têm desenvolvido pode contribuir para o diagnóstico de projetos pedagógicos de curso e também para o avanço no delineamento do perfil de egresso desejado por instituições de ensino superior. Esse tipo de contribuição atende à demanda de um mestrado profissional em Administração.

Este projeto de pesquisa insere-se na linha de pesquisa Inovação e Organizações do Núcleo de Estudos em Organização e Gestão de Pessoas (NEOGEP), do Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo, constituindo-se em uma das pesquisas sobre o tema competências. Complementa outros estudos já desenvolvidos, ou em andamento, sob a orientação da Professora Vera L. Cançado, coordenadora do projeto de pesquisa Desafios em Gestão de Pessoas (Apêndice A), demonstrando aderência à referida linha de pesquisa.

O projeto atende também aos objetivos da autora desta dissertação que, além de graduada em Ciências Contábeis, trabalha em uma IES que demonstrou interesse no resultado da pesquisa.

No âmbito acadêmico, a partir do respaldo teórico e aplicação prática do tema, esta dissertação contribui com o desenvolvimento dos debates relacionados a: competência, fator de constantes estudos em função da relevância e amplitude de abordagem (Ruas, Antonello & Boff, 2005). Um dos debates de relevância gira em torno da discussão entre as competências requeridas pelas profissões e a formação dos profissionais por IES. A pesquisa “Educação para o trabalho: desenhando um sistema que funcione” (Mourshed, Farrell, & Barton, 2013) evidencia um descompasso entre a percepção de profissionais de IES e a dos empregadores. Enquanto as IES acreditam que os recém-formados estão aptos a assumir cargos relacionados à profissão escolhida, 39% dos empregadores consideram que a escassez de competências é a principal razão para vagas no nível iniciante não preenchidas.

Para a sociedade, considera-se que a elaboração do estudo traz um ganho intrínseco, haja vista que a abordagem do tema relaciona-se a futuros profissionais que irão atuar no mercado de trabalho, que contempla empresas que estão diretamente relacionadas à comunidade.

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos, sendo o primeiro esta introdução, que apresenta o tema, a questão norteadora, o objetivo geral e os específicos e a justificativa e contribuição da pesquisa no âmbito acadêmico, institucional e pessoal. O segundo capítulo aborda o referencial teórico, focando a abordagem histórica de competência, conceitos e sua categorização entre as competências organizacionais, gerencias, individuais e profissionais. O terceiro capítulo descreve, na metodologia, a caracterização e o modelo de pesquisa, a população e amostra, a técnica de coleta e de análise dos dados. O quarto capítulo contempla a discussão e os resultados obtidos com esta pesquisa; e no quinto capítulo são feitas as considerações finais. Na sequência, apresentam-se as referências e apêndices.

2 Referencial Teórico

Este capítulo está dividido em três seções: a primeira faz uma abordagem histórica sobre competência e contempla os conceitos, considerando a diversidade de entendimento dos autores; a segunda aprofunda no conceito de competência, considerando a aplicação organizacional e individual. Por fim, a última seção aborda as competências inerentes à profissão contábil.

2.1 Conceito de competência

Em meados do século XVII, a Revolução Industrial instaurou o fluxo de produção industrial, o que aumentou a velocidade de produção e exigiu a adaptação dos trabalhadores para um novo ritmo de trabalho (Zarifian, 2001). Frente a isso, as empresas começaram a identificar a necessidade de qualificar os trabalhadores para realizarem de maneira eficiente e eficaz determinada função, fato que começa a remeter a incorporação do termo competência às organizações (Carbone, Brandão, Leite & Vilhena, 2005). Entretanto, o termo competência entrou em evidência quando McClelland, em 1973, publicou o artigo “*Testing for competence rather than intelligence*”, o que despertou a discussão do tema entre psicólogos e administradores nos Estados Unidos (Fleury & Fleury, 2008).

Na década de 1980, com a intensificação do processo de globalização e do uso de tecnologia de informação, os processos de trabalho sofreram alterações e passaram a demandar do trabalhador novos conhecimentos, habilidades e atitudes, disseminando-se as abordagens de competências. Assim, o modelo taylorista-fordista, originário da Revolução Industrial, que exigia do trabalhador apenas habilidades manuais para a execução de tarefas fragmentadas, repetitivas e padronizadas, cedeu lugar a novos modelos, com atividades mais complexas, ressaltando-se as questões referentes à competência das pessoas (Luz, 2001). Na década de 1990, contrapondo-se ao modelo taylorista-fordista, as empresas passaram a buscar trabalhadores com capacidade de pensar, decidir, de fabricar e consertar (Ferretti, 1994), reforçando a discussão sobre competências e sobre qualificação.

Há uma distinção entre os termos, que correspondem à evolução do modo de produção. O conceito de competência traz em seu bojo a ideia de que o indivíduo utiliza-se de autonomia para execução de uma ação que melhore o trabalho desenvolvido, demonstrando sua capacidade de tomar iniciativas, necessária às novas formas de organização do trabalho (Fleury & Fleury, 2008).

Tradicionalmente, o conceito de qualificação tem se associado aos aspectos de formação do trabalhador, incluindo a educação escolar, a formação técnica e a experiência profissional. Nesse sentido, até alguns anos atrás a obtenção de títulos acadêmicos e de remuneração e promoções significativas ao longo da vida profissional eram formas visíveis de reconhecimento da capacidade do trabalho, do saber em termos de atividade laboral. Sob a perspectiva das competências, entretanto, este conceito se torna menos consistente, tendo em vista a necessidade de que se reconheça não apenas a escolarização formal e a posição profissional, mas também a capacidade do indivíduo de mobilizar seu saber para resolução de problemas e situações postas no cotidiano com a superação das incertezas decorrentes da atividade de trabalho (Sarsur, 2007, p.36).

A discussão sobre competência pode também ser entendida a partir de três abordagens: americana, britânica e francesa (Dutra, Hipólito & Silva, 1998). A abordagem americana entende competência como conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que uma pessoa utiliza para desenvolver uma atividade, com um nível superior de desempenho. Já a abordagem francesa constrói o conceito de competência a partir do processo de aprendizagem e acúmulo de experiências. Na abordagem britânica, a competência toma como referência o mercado de trabalho e os aspectos do desempenho requerido pelas organizações.

A Tabela 1 apresenta uma síntese, relacionando a abordagem de competência a modelos originários dos Estados Unidos, Inglaterra e França (Steffen, 1999, como citado em Luz, 2001).

Tabela 1
Modelos de competências segundo as abordagens norte-americana, inglesa e francesa

ORIGEM	Modelo Comportamental ESTADOS UNIDOS	Modelo Funcionalista INGLATERRA	Modelo Construtivista FRANÇA
BASE TEÓRICA	Teoria Behaviorista	Teoria Funcionalista	Teoria Construtivista
OBJETIVO	Identificar os atributos fundamentais que permitem aos indivíduos alcançar desempenho superior.	Construir bases mínimas para a definição dos perfis ocupacionais que servirão de apoio para a definição dos programas de formação e avaliação para certificação de competências.	Construir normas a partir dos resultados da aprendizagem, mediante análise das disfunções existentes e busca da solução mais adequada, por meio de processo de motivação e desenvolvimento das pessoas.
FOCO	Centra-se nos trabalhadores mais capacitados ou em empresas de alto desempenho.	Parte da função ou funções que são compostas de elementos de competência, com critérios de avaliação que indicam os níveis de desempenho requerido.	Desenvolve-se a partir da população menos competente que, submetida a um processo de aprendizagem, vai melhorando suas competências profissionais.

Fonte: Steffen (1999, como citado em Luz, T. R., 2001). *Telemar-Minas: competências que marcam a diferença*. (Tese de Doutorado em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Cepead, Belo Horizonte, Brasil, p. 48).

A teoria behaviorista ou comportamental tem como base a identificação de indivíduos com atributos que permitem alcançar desempenho superior. Já a teoria funcionalista foca na construção de perfis ocupacionais que servem de base para a formação de competências que busquem pelo desempenho esperado para o perfil proposto. A teoria construtivista, corrente francesa, baseia-se no desenvolvimento das pessoas por meio da experiência adquirida com a execução de uma atividade.

O termo competência, na abordagem americana, refere-se às áreas de trabalho em que cada pessoa é competente, enquanto na abordagem inglesa considera as dimensões do comportamento que subsidiam um desempenho competente (Cardoso, 2006). A teoria americana refere-se à *competency* e a europeia à *competence*, distinção que é apresentada na Tabela 2, versão resumida a partir de Cardoso (2006) calcada na adaptação de Sparrow & Bognanno (1994). Essa comparação baseia-se em diversos autores e toma como base principalmente Woodruffe (1991) e Fleury e Fleury (2001).

Tabela 2
Comparação entre *competency* e *competence*

<i>Competence (areas of competence)</i>	<i>Competency</i>
É usado no sentido relacionado a o cargo	É usado no sentido relacionado à pessoa
Linha de pensamento predominante na Europa	Mais usado nos Estados Unidos
Desempenho do cargo	Características do indivíduo
Agregação de valor	Conhecimento, habilidades e atitudes
<i>Output</i> (resultados e produtos)	<i>Input</i>
Exemplo: planejamento de campanhas publicitárias	Exemplo: bom relacionamento. Ser capaz de falar com pessoas de todos os níveis; receber outros para falar; formar bons relacionamentos no trabalho; ver as situações na visão dos outros.

Fonte: adaptado de Sparrow & Bognanno (1994 como citado em Cardoso, R. L., 2006). *Competências do contador: um estudo empírico*. (Tese Doutorado em Ciências Contábeis. Departamento de Contabilidade e Atuária. Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil, p. 20).

Portanto, a corrente americana reconhece competência com um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, enquanto para a corrente europeia a entrega é que constitui fator de mais relevância, com vistas à agregação de valores para a organização.

A competência provém dos conhecimentos que uma pessoa detém e utiliza para realizar uma tarefa, o que promove o desempenho superior na realização da atividade que ela se propõe a executar (McClelland, 1973). Essa definição envolve conhecimentos, habilidades e atitudes, relacionando conhecimento ao que as pessoas precisam saber para desenvolver uma tarefa; habilidades à aplicação de um talento para o desempenho da atividade; e atitude ou aptidão a um talento que pode ser aperfeiçoado (Mirabilie, 1997).

Competência remete também aos atributos subjacentes da pessoa, que a conduzem a um desempenho eficaz e/ou superior em uma ocupação profissional (Boyatzis, 1982). Pode ser entendida como uma “característica intrínseca ao indivíduo, que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho” (Spencer & Spencer, 1993, p. 9).

Alinhado a esses conceitos, Dutra (2001) entende a competência como um conjunto de habilidades e atitudes (CHA) essenciais para que um indivíduo

consiga desenvolver-se e aprimorar-se. Entretanto, o desenvolvimento de uma pessoa não garante benefício às empresas, sendo necessário associar ao CHA uma entrega, que é o resultado do desempenho individual em relação ao que as empresas esperam.

Já na abordagem francesa, considera-se que a responsabilidade pessoal que um indivíduo assume diante de uma situação produtiva e a reflexividade sobre o trabalho, ou seja, o questionamento sistemático da forma de trabalhar, proporciona o desenvolvimento da competência, que passa a ser uma característica do indivíduo, por meio de aprendizado (Zarifian, 1996). A competência pode ser entendida como o resultado da combinação de múltiplos saberes: saber fazer, saber agir, saber ser (Zarifian, 2001). Um indivíduo competente sabe agir, mobilizar recursos, integrar saberes, aprender e assumir responsabilidades, de forma a agregar valor para si e para a empresa (Le Boterf, 1994).

O saber agir é uma ação que significa saber decidir, julgar e escolher (Fleury & Fleury, 2008). Já a mobilização de recursos passa por quatro aspectos: a) necessidade de direcionamento dos recursos; b) definição desse direcionamento em função de cada situação; c) envolvimento de operações mentais que permitam a realização de uma ação; d) construção e desenvolvimento da competência durante o processo de formação (Perrenoud, 1999a; 1999b).

Percebendo a diversidade de conceitos e a ampla abordagem do termo competência, valendo-se dos estudos de 21 autores, Bitencourt (2001) faz uma síntese desses conceitos, que é atualizada por esta pesquisadora, conforme apresentado na Tabela 3.

Tabela 3
Conceitos de competências - continua

Autores	Conceitos
1. Boyatzis (1982, p. 23)	“Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização”.
2. Boog (1991, p. 16)	“Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade”.
3. Spencer & Spencer (1993, p. 9)	“A competência refere-se à característica intrínseca ao indivíduo, que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho”.
4. Sparrow & Bognanno (1994, p. 3)	“Competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional ou no contexto de uma estratégia corporativa”.
5. Moscovici (1994, p. 26)	“O desenvolvimento de competências compreende os aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidades, experiência, maturidade. Uma pessoa competente executa ações adequadas e hábeis em seus afazeres, em sua área de atividade”.
6. Cravino (1994, p. 161)	“As competências se definem mediante padrões de comportamentos e estes, por sua vez, são a causa dos resultados. É um fator fundamental para o desempenho”.
7. Parry (1996, p. 48)	“Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento”.
8. Sandberg (1996, p. 411)	“A noção de competência é construída a partir do significado do trabalho. Portanto, não implica exclusivamente a aquisição de atributos”.
9. Bruce (1996, p. 6)	“Competência é o resultado final da aprendizagem”.
10. Le Boterf (1997, p. 267)	“Competência é assumir responsabilidade frente a situações de trabalho complexas buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular”.
11. Magalhães <i>et al.</i> (1997, p. 114)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função”.
12. Perrenoud (1998, p. 1)	“A noção de competência refere-se a práticas do cotidiano que se mobilizam por meio do saber baseado no senso comum do saber a partir de experiências”.
13. Durand (1998, p. 3)	“Conjuntos de conhecimentos, habilidades, atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito”.
14. Hase <i>et al.</i> (1998, p. 9)	“Competência descreve as habilidades observáveis, conhecimentos e atitudes das pessoas ou das organizações no desempenho de suas funções [...]. A competência é observável e pode ser mensurada por meio de padrões”.
15. Dutra <i>et al.</i> (1998, p. 3)	“Capacidade de a pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, traduzindo-se pelo mapeamento do resultado esperado (<i>output</i>) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento (<i>input</i>)”.
16. Ruas (2000, p. 10)	“É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação acontecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área”.
17. Fleury e Fleury (2001, p. 21)	“Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Tabela 3
Conceitos de competências - conclui

Autores	Conceitos
18. Hipólito e Reis (2002, p. 7)	“O conceito de competência sintetiza a mobilização, integração e transferência de conhecimentos e capacidades em estoque, deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo”.
19. Davis (2000, p. 1, 15)	“As competências descrevem de forma holística a aplicação de habilidades, conhecimentos, habilidades de comunicação no ambiente de trabalho [...]. São essenciais para uma participação mais efetiva e para incrementar padrões competitivos. Focaliza-se na capacitação e aplicação de conhecimentos e habilidades de forma integrada no ambiente de trabalho”.
20. Zarifian (2001, p. 66)	“A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir”.
21. Becker, Huselid & Ulrich (2001, p. 156)	“Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas”.
22. Sant’anna (2002, p. 36)	“Uma resultante de múltiplos saberes, obtidos das mais variadas formas: via transferência, aprendizagem, adaptação, os quais possibilitam ao indivíduo uma base de conhecimento e habilidades capazes de resolução de problemas em situações concretas”.
23. Zarifian e Heneault (2003, p. 139)	“É a tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidade do indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais”.
24. Ruas, Antonello <i>et al.</i> (2005, p. 36)	“Capacidade de identificar e selecionar o como fazer a fim de se adaptar à situação específica que enfrentam”.
25. Sarsur (2007, p.36)	“Capacidade do indivíduo de mobilizar seu saber para a resolução de problemas e situações postas no cotidiano com a superação das incertezas decorrentes da atividade de trabalho”.
28. Fleury e Fleury (2008, p. 26)	“Competência é uma palavra do senso comum para designar pessoa qualificada para atingir algo”.

Fonte: adaptado de Bitencourt, C. A. (2001). *A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional*. (Tese de Doutorado - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil, p. 27-29). Recuperado de: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1793/000308546.pdf?.1>

Pode-se agrupar esses 28 conceitos, a partir da semelhança, em três abordagens: definição de competência voltada para a capacidade, habilidade, atitudes e características intrínsecas de um ser, segundo Boyatzis (1982), Boog (1991), Spencer & Spencer (1993), Sparrow & Bognanno (1994), Moscovici (1994), Parry (1996), Magalhães e Rocha (1997), Durand (1998), Hase *et al.* (1998, como citado em Bittencout, 2001), Ruas (2000), Davis (2000), Fleury e Fleury (2001; 2008), Becker *et al.* (2001) e Sarsur (2007). Na abordagem de Bruce (1996), Le Boterf (1997), Perrenoud (1999a), Zarifian (2001), Zarifian e Heneault (2003), Sant’anna (2002), Ruas e Antonello *et al.* (2005), a competência é enfatizada como resultado de experiências e aprendizagem. Já na abordagem

de Dutra *et al.* (1998) e Hipólito e Reis (2002), o termo competência é associado a entregas, resultados e agregação de valor.

Para fins desta dissertação, considera-se que a abordagem americana e a francesa são as que mais contribuem para o desenvolvimento do estudo, haja vista que no período de formação o indivíduo acumula experiências acadêmicas (aprendizagem) que posteriormente serão colocadas em prática com o exercício das atividades profissionais, o que exige conhecimento, habilidades, atitudes e entregas.

O fato é que competências estão associadas a pessoas e organizações, o que permite um desdobramento do termo em competências individuais (pessoas) e competências organizacionais (empresas). Para Dutra (2001, p. 27), "são as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais". Desta forma, esses conceitos são mais bem discutidos nas próximas seções.

2.2 Competências organizacionais

Competência organizacional é o resultado da coordenação de uma ou mais capacidades que determinam a *performance* de uma atividade. Essa capacidade pode ser entendida como um recurso que pode ser humano ou apenas de procedimento ou regras (Mills, Platts, Bourne & Richard, 2003). Para Hamel & Prahalad (1995), quando a organização tem a capacidade de coordenar esses recursos para que os objetivos traçados sejam atingidos, fica caracterizada a existência de competência organizacional. Ela está vinculada à aprendizagem coletiva, construída a partir da estratégia de cada organização (Luz, 2001). Uma vez que exista um alinhamento entre a estratégia e as competências, as organizações conseguem se tornar mais competitivas, alimentando o processo de aprendizagem (Fleury & Fleury, 2008). Assim pode-se definir competências organizacionais como "atributos da organização que conferem vantagem competitiva a ela, geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de ser imitados pela concorrência" (Carbone, 2006, p. 75). Essas competências

constituem-se como um ativo intangível, em função de serem imitáveis, insubstituíveis e não aplicáveis a outras empresas (Peteraf, 1993).

A competência organizacional pode ser categorizada como básica e essencial (Hamel & Prahalad, 2005). A básica visa à sobrevivência da empresa, garantindo segurança e estabilidade, enquanto a essencial é voltada para a diferenciação da empresa no mercado (Ruas, 2003). A competência essencial é “um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes” (Hamel & Prahalad, 2005, p. 229). Fleury e Fleury (2008) citam o conhecimento profundo das condições de operação de um mercado específico como um exemplo de competência essencial.

Ruas, Ghedine, Dutra, Becker e Dias (2005) ratificam a classificação das competências em básicas e essenciais e defendem a existência de mais um tipo de competência organizacional, as chamadas competências seletivas, que são as responsáveis por diferenciar a organização no espaço de competição, contribuindo para uma posição de liderança no mercado em que ela atua. Portanto, as competências organizacionais são classificadas em três níveis, conforme apresentado na Figura 1.



Figura 1 - Classificação das competências organizacionais.

Fonte: Ruas, R.L., Antonello, C. et al. (org). (2005). *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. (p. 46). Porto Alegre: Bookman.

Os três níveis de competência se completam: as básicas visam à sobrevivência da empresa, as seletivas a diferenciar a empresa no mercado em que se insere e as essenciais, por meio da diferenciação, a tornar a empresa líder em seu mercado de atuação.

Já Zarifian (2001) classifica as competências organizacionais a partir do processo de trabalho de operações industriais, destacando-se:

- a) Competência sobre processos: específicas sobre o processo de trabalho;
- b) competências técnicas: conhecimentos específicos sobre a atividade a ser exercida;
- c) competências sobre a organização: organização do fluxo de trabalho;
- d) competências de serviço: avaliação do impacto da aplicação de outras competências sobre o consumidor final;
- e) competências sociais: que envolvem o comportamento das pessoas em relação a: autonomia, responsabilidade de comunicação

Independentemente da classificação, cabe destacar que as competências organizacionais têm caráter dinâmico, por estarem vinculadas às estratégias traçadas pelas empresas. As competências da organização estão diretamente relacionadas às estratégias competitivas (Hamel & Prahalad, 2005), sendo que à medida que novas estratégias são definidas, capacidades vão surgindo e materializando-se sob a forma de competência organizacional (Grant, 1991).

Existe um atrelamento das competências organizacionais às individuais, sendo que as competências são localizadas nos profissionais (Flannery, Hofrichter & Platten, 1997). A Tabela 4 mostra a relação entre as estratégias organizacionais e as competências organizacionais e individuais, conforme proposição de Dutra (2007).

Tabela 4
Exemplo da relação entre estratégia, competências organizacionais e individuais

ESTRATÉGIA	COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS
Volume de vendas Excelência organizacional (bens de consumo, <i>commodities</i>)	<ul style="list-style-type: none"> – Custo – Qualidade – Processo produtivo – Distribuição – Monitoramento de mercado – Comercialização – Parcerias estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> – Orientação a custos e qualidades – Gestão de recursos e prazos – Trabalho em equipe – Planejamento – Interação com sistemas – Multifuncionalidade – Relacionamento interpessoal
Foco na customização Inovação em produtos (produtos para clientes ou segmentos específicos)	<ul style="list-style-type: none"> – Inovação de produtos e processos – Qualidade – Monitoramento tecnológico – Imagem – Parcerias tecnológicas estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> – Capacidade de inovação – Comunicação eficaz – Articulação interna e externa – Absorção e transferência de conhecimentos – Liderança e trabalho em equipe – Resolução de problemas – Utilização de dados e informações técnicas – Aprimoramento de processos/ produtos e participação em projetos

Fonte: Dutra, J.S. (2007). *Competências: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna* (p.27). São Paulo: Atlas.

Uma vez traçadas as metas organizacionais (estratégia), torna-se necessário integrar as competências organizacionais e individuais para que os objetivos predeterminados sejam alcançados. As competências da organização são colocadas em prática por meio dos indivíduos que trabalham na empresa e, dessa forma, a meta traçada só é atingida quando as competências organizacionais e individuais se completam. A concretização de uma competência só é possível no ambiente organizacional (Luz, 2001). Na próxima seção, discute-se a perspectiva das competências individuais.

2.3 Competências individuais

Da mesma forma que as pessoas precisam de certas competências para ajudarem as empresas a atingirem seus objetivos, estas, por sua vez, precisam de pessoas proativas que consigam tomar decisões sem se limitarem às atividades previamente definidas por um cargo (Le Boterf, 2003). A competência individual consiste na mobilização, integração e transferência de conhecimento que cria valor econômico para organização e social para o indivíduo (Hipólito & Reis, 2002). Bitencourt (2004, p. 68) complementa:

Um processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, em que o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização, da sociedade e a si próprio (autorealização).

Competência é o ato de se colocar em prática conhecimentos e capacidades para execução de determinada atividade. Essa ação não se resume apenas à aplicação de conhecimentos teóricos e empíricos para o desenvolvimento de uma tarefa, pois ao se colocar em prática os recursos da competência, tem-se a oportunidade de adquirir experiência (Ruas, 2001). A prática traz benefícios para a organização e para as pessoas, pois o conhecimento transformado em ações estimula o desenvolvimento do indivíduo (Bitencourt, 2001).

Sant'anna (2002, p. 27) ratifica que “competência não é apenas a execução da atividade inerente ao cargo e sim a aplicação dessas competências no contexto profissional global”. Mas é por meio da caracterização da demanda dos cargos que as empresas definem os comportamentos esperados das pessoas que exercem determinada função (Boyatzis, 1982). Fleury e Fleury (2008) corroboram esse pensamento e consideram que a competência individual se relaciona aos cargos disponibilizados pelas organizações em função das tarefas descritas. Assim, a definição de competência individual está relacionada a verbos que expressam ação. Competência é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (Fleury & Fleury, 2008, p. 30). A Tabela 5 apresenta a vinculação dos verbos de ação às competências individuais do profissional.

Tabela 5
Competências para o profissional

Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber desenvolver-se
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas

Fonte: Fleury, M. T. L. & Fleury, A. A. (2008). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. (3. ed., 4. reimp., p. 31). São Paulo: Atlas.

Os verbos utilizados para a definição de competência representam as competências individuais ou os atributos do profissional, vinculados à geração de valor, tanto para o indivíduo como para a organização.

Partindo da base teórica francesa e alinhado ao discurso de competência como um saber, Ruas (2002) classifica os recursos de competência para a formação de uma competência individual, conforme a Figura 2.

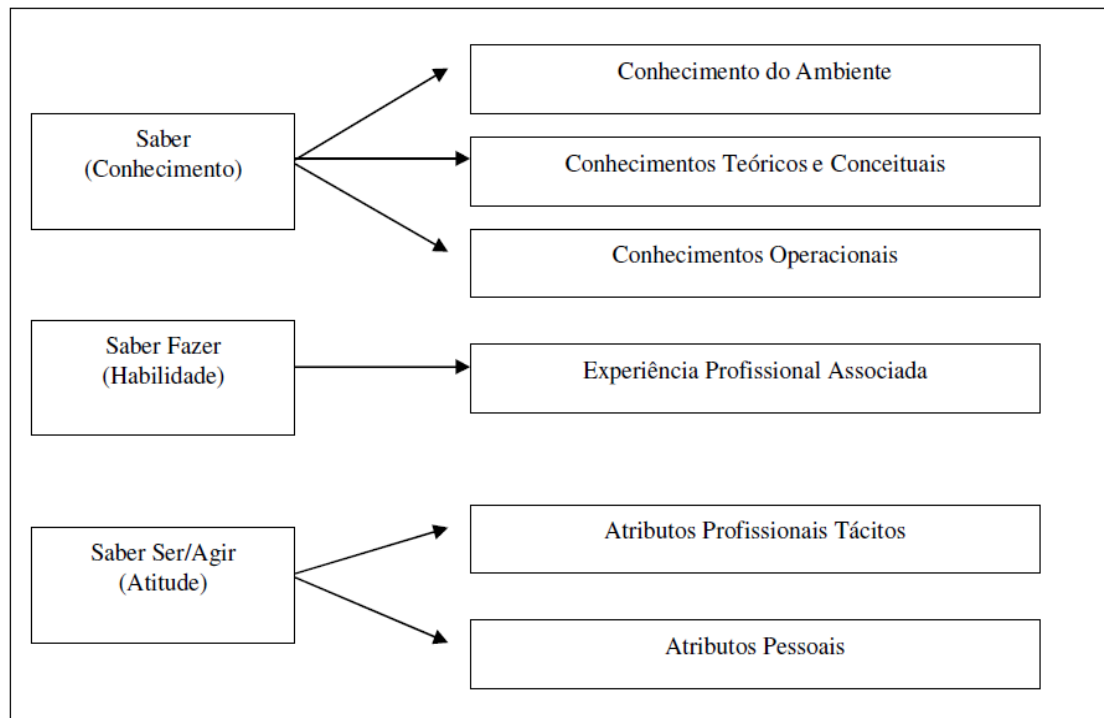


Figura 2 - Classificação de recursos de competência.

Fonte: Ruas (2002 como citado em Oliveira, A.A.R., 2008). *A compatibilidade entre as competências organizacionais e as competências individuais: um estudo de caso das organizações não governamentais na cidade de João Pessoa-PB*. (Mestrado em Administração. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa).

O saber como conhecimento envolve o ambiente (legislação, mercado, perspectivas, oportunidade, entre outros), conhecimentos teóricos e conceituais aplicados e conhecimentos operacionais (gestão de projetos, métodos, resolução de problemas, entre outros). Já o saber fazer (habilidade) refere-se ao aprendizado pela experiência profissional associada aos conhecimentos tácitos. O saber como atitude diz respeito aos atributos profissionais (antecipar problemas, perceber novos fatos, perceber o meio, entre outras circunstâncias) e atributos pessoais (capacidade de reagir a mudanças, gerir incertezas, ouvir, iniciativa, etc.) (Ruas, 2002).

O fato de as pessoas possuírem conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) não garante benefício às empresas. Para isso, é necessário associar ao conceito de CHA a entrega. A entrega é o resultado do desempenho do indivíduo em relação às metas propostas pelas empresas. É comprometimento da pessoa com as estratégias da organização, visando gerar resultados (Dutra, 2001).

Nessa perspectiva, a competência de uma pessoa é avaliada em função dos resultados entregues pelo indivíduo em comparação às metas propostas pela empresa. Caso os resultados entregues sejam satisfatórios, a pessoa é considerada competente. No inverso, ou seja, a não concretização da entrega em função dos resultados esperados, considera-se o indivíduo como incompetente (Oliveira, 2008).

A competência individual está relacionada à aprendizagem e um indivíduo é considerado competente quando assume responsabilidades sobre problemas e eventos que enfrenta em situações profissionais (Zarifian & Henault, 2003). Bergenhenegouwen, Horn & Mooijman (1997) representam a competência como um modelo de *iceberg*, no qual os CHAs são sustentados por outros fatores como autoimagem, valores e habilidades intermediárias. A Figura 3 apresenta o Modelo *iceberg* proposto pelos autores.

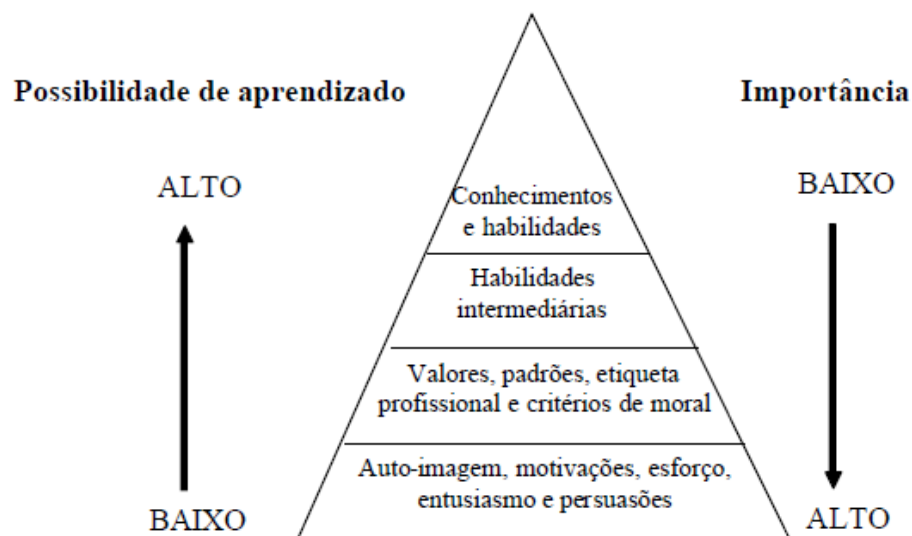


Figura 3 - Modelo do *iceberg*.

Fonte: adaptado de Bergenhenegouwen, Horn, H. F. K., & Mooijman, E. A. M. (1997). Competence development - a challenge for human resource professionals: core competences of organizations as guidelines for the development of employees. *Industrial and Commercial Training*, 29(2), 31.

Esse modelo de *iceberg* traz no topo da pirâmide os conhecimentos e habilidades, por serem características mais fáceis de se observar e mensurar. Como sustentação da pirâmide, o modelo apresenta aspectos do nível oculto que são mais difíceis de serem identificados e desenvolvidos (Bergenhenegouwen *et al.*,

1997; Hofrichter & Spencer, 1996). As características ocultas ou submersas são subjacentes, responsáveis pelo desenvolvimento superior de um indivíduo (Boyatzis, 1982). Essas características subjacentes referem-se a elementos da personalidade e, portanto, a competências intrínsecas ao indivíduo (Boyatzis, 1982; Spencer & Spencer, 1993). Assim, as competências individuais podem ser classificadas em dois níveis: ocultas e visíveis (Spencer & Spencer, 1993). As habilidades e conhecimentos, no topo da pirâmide, são atributos que tendem a ser mais fáceis de serem percebidos pelas pessoas. Já autoconceito, traços e motivos são características que revelam a personalidade de uma pessoa e por isso constituem a base da pirâmide, sendo mais difíceis de serem avaliadas e desenvolvidas (Cardoso, 2006).

Amatucci (2000) comparou os estudos desenvolvidos por Boyatzis (1982) e Spencer & Spencer (1993) sobre as características subjacentes, conforme apresentado na Tabela 6.

Tabela 6
Características subjacentes que compõem as competências

Características Subjacentes	Boyatzis (1982)	Spencer & Spencer (1993)	Descrição
Motivos	x	X	As coisas que a pessoa consistentemente pensa a respeito, ou quer, causadora da ação. Dirigem, direcionam e selecionam comportamentos.
Traços pessoais	x	X	Características físicas e respostas consistentes a situação ou informações.
Autoconceito	x	X	Atitudes, valores ou autoimagem (em Boyatzis autoimagem inclui autopercepção, autoestima e autoconceito. Para o autor é a comparação que a pessoa faz entre si própria e os outros). Também inclui valores e crenças.
Papel social	x		Percepção das normas sociais de comportamento apropriadas aos grupos sociais e organizações.
Habilidade	x	X	Aptidão para a realização de determinada atividade física ou mental.
Conhecimento		X	Informação que a pessoa possui em áreas de conteúdo específico

Fonte: adaptado de Amatucci, M. (2000). *Perfil do administrador brasileiro para o século XXI: um enfoque metodológico*. Tese (Doutorado em Administração), Faculdade de Economia e Administração. Universidade de São Paulo, São Paulo, p. 74-75.

Os elementos de personalidade como respeito, atitudes, valores, aptidão, entre outros, são considerados pelos autores como características inerentes aos

indivíduos e por isso a denominação de características subjacentes. Para Spencer & Spencer (1993), são esses tipos de características em um indivíduo que promovem um critério de eficácia e desenvolvimento superior na execução de uma atividade de trabalho.

A partir das discussões sobre o tema competência (Caduro, 2003; Carbone, 2006; Green, 1999; Le Botef, 2003; Perrenoud, 2000; Ruzzarin, Amaral & Simionovschi, 2002; Sarsur, 2007; Zarifian, 2001), elaborou-se a Tabela 7, sintetizando os conceitos de competência individual que embasam esta dissertação.

Tabela 7
Síntese dos conceitos de competência individual que embasam a dissertação

Caduro, 2003, p.155	"Capacidade da pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações de trabalho, ser responsável e ser reconhecido por isso".
Carbone (2006), p. 76	"Combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor as pessoas e organizações".
Green (1999, p. 07)	"Hábitos de trabalho mensuráveis e habilidades pessoais utilizados para alcançar um objetivo de trabalho".
Le Bortef (2003, p. 160)	"Saber mobilizar e combinar os recursos pessoais e os recursos do seu ambiente, de maneira pertinente, numa situação específica."
Perrenoud (2000, p.7)	"Capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles".
Ruzzarin, Amaral e Simionovschi (2002, p. 25)	"Características possíveis de serem verificadas nas pessoas, incluindo conhecimentos, habilidades e atitudes, que viabilizam uma <i>performance</i> superior".
Sarsur (2007, p. 36)	"Capacidade do indivíduo de mobilizar seu saber para a resolução de problemas e situações postas no cotidiano com a superação das incertezas decorrentes da atividade de trabalho".
Zarifian (2001, p.115)	"Resultado de numerosas trocas de saberes e de numerosas conexões entre atividades diferentes".

Fonte: elaborada pela autora.

Ruzzarin, Amaral e Simionovschi (2002) e Caduro (2003) destacam o conceito de competência como a capacidade de execução ou característica inerente que leva um indivíduo a ir além do que se espera dele, revelando um desempenho superior. Zarifian (2001), Sarsur (2007) e Le Botef (2003) relacionam competência à mobilização do saber e do conhecimento à combinação de atributos pessoais que, mobilizados, levam à execução de determinada atividade

com êxito. Le Boterf (1994) complementa que “a competência não reside nos recursos (saberes, conhecimentos, capacidades, habilidades) a serem mobilizados, mas na própria mobilização desses recursos” (Le Boterf, 1994, p. 16). Para ele, competência envolve formação pessoal, educacional e experiência profissional (Le Boterf, 1994).

A ênfase dada ao desempenho pessoal baseado nos CHAs forma o conceito de competência defendido por Green (1999) e Carbone (2006). Destaca-se também Perrenoud (1999a; 1999b), que reconhece que a competência é baseada em conhecimento, mas faz uma ressalva que não pode ser limitada a este.

Para esta dissertação, tomando como base os autores já apresentados, define-se competência como o resultado de formação pessoal e educacional que contribui para o desempenho profissional entendido como a expressão de combinações sinérgicas de CHAs, que agrega valor para o indivíduo e para a organização.

A competência individual pode ainda ser diferenciada em competência gerencial e técnica. Um profissional pode desenvolver apenas as competências gerenciais, somente as técnicas ou ambas, dependendo dos seus objetivos e dos da empresa. As duas próximas seções discutem a competência gerencial e a técnica, que no caso desta dissertação refere-se às competências específicas do profissional contábil.

2.4 Competências gerenciais

As competências gerenciais estão inseridas nas competências individuais, tendo em vista que cabem ao indivíduo a mobilização e a aplicação dos conhecimentos e habilidades para atingir ou superar o desempenho esperado pelas empresas (Ruas, 2002). O desempenho gerencial esperado relaciona-se à predisposição ao aprendizado contínuo. Um gerente precisa aprender a lidar com a complexidade organizacional, além de ser flexível para lidar com as rápidas mudanças ambientais. Deve também ter sensibilidade para conduzir as diferenças individuais presentes na equipe, além de capacidade de julgamento e decisão em situações de incertezas (Zarifian, 1996).

Relacionando mentalidade global, características pessoais e competência, Rhinesmith (1993) propõe um ciclo de aprendizado no qual a mentalidade e características pessoais representam o lado ser da gestão, enquanto as competências representam o lado do fazer. Vergara e Branco (1995) copilam as seis características associadas à mentalidade global, conforme proposto em Rhinesmith (1993) e apresentado na Tabela 8.

Tabela 8
Mentalidades, características pessoais e competências

Mentalidades	Características Pessoais	Competências	Significado das competências
Consideração da imagem maior	Conhecimento	Gerir a competitividade	Capacidade de coletar e utilizar informações relativas a pessoal, capital, tecnologia, fornecedores, processos
Aceitação das contradições	Conceitualização	Gerir a complexidade	Visão sistêmica, estar apto a lidar com interesses concorrentes, contradições e conflitos. Gerir os interesses de múltiplos parceiros e gerenciar várias coisas simultaneamente
Confiança no processo	Flexibilidade	Gerir a adaptabilidade	Equilíbrio emocional, tolerância ao estresse, energia e maturidade
Valorização da diversidade	Sensibilidade	Gerir equipes	Facilitar e incentivar os esforços da equipe
Fluidez na mudança	Julgamento	Gerir a incerteza	Lidar com a transformação continua por meio do equilíbrio entre mudança e controle, já que a experiência não garante o sucesso
Busca por ser aberto	Reflexão	Gerir o aprendizado	Aprender sobre si mesmo, treinar e desenvolver os outros, facilitando a constante aprendizagem organizacional

Fonte: adaptado de Vergara & Branco (1995, como citado em Luz, T. R., 2001). *Telemar-Minas: competências que marcam a diferença*. (Tese de Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais Cepead, Belo Horizonte, p. 67).

Apresentando-se lado a lado as mentalidades, as características pessoais e as competências, percebe-se que as competências se estabelecem a partir de mentalidades que, por meio das características pessoais, refletem o comportamento (Vergara & Branco, 1995).

Para os autores, competências são desenvolvidas em função da integração entre mentalidade e características pessoais. Mentalidade está associada à gestão de ideias contraditórias, ênfase em processos, valorização da diversidade, visão sistêmica da organização. Já as características pessoais estão associadas aos

atributos que o indivíduo precisa ter para desenvolver, que remetem a um perfil gerencial (Vergara & Branco, 1995).

Os gerentes desempenham papéis e têm responsabilidades relacionadas ao seu nível de atuação – operacional, intermediário ou direção (Bartlett & Ghoshal, 1997). Por meio da observação do desempenho de gestores, nos vários níveis hierárquicos, esses autores desenvolveram um modelo que agrupa as competências em três categorias: características de personalidade (atitudes, traços e valores intrínsecos ao caráter e personalidade do indivíduo), atributos (conhecimento, experiência e discernimento, adquiridos por treinamento e desenvolvimento da carreira) e as habilidades especializadas (ligadas aos requisitos específicos do trabalho), conforme apresentado na Tabela 9.

Tabela 9
Competência para os papéis gerenciais - continua

Nível operacional			
Tarefas	Atitudes /Traços	Conhecimento	Habilidades
Criar e buscar oportunidades	Orientação para resultados, criatividade, intuição	Conhecimento operacional detalhado	Foco nas oportunidades
Atrair e usar habilidades e recursos escassos	Capacidade de persuasão, atraente	Conhecimento sobre competidores e clientes	Habilidade para reconhecer potencial e obter comprometimento
Administrar o desenvolvimento contínuo do desempenho	Perfil competitivo, persistência, atratividade	Conhecimento sobre recursos internos e externos	Habilidade para motivar e impulsionar pessoas
		Compreensão da operação do negócio	Habilidade para sustentar a energia organizacional em torno de objetivos diferentes
Nível intermediário			
Supervisionar desenvolver e apoiar pessoas e iniciativa	Orientação para pessoas	Ampla experiência organizacional	Habilidade para desenvolver pessoas e relações
Ligar conhecimento disperso, habilidades e práticas	Paciência	Conhecimento de pessoas e de como influenciá-las	Habilidade para delegar poderes

Tabela 9
Competência para os papéis gerenciais - conclui

Nível de direção			
Tarefas	Atitudes /Traços	Conhecimento	Habilidades
Administrar pressões de curto e longo prazo	Flexibilidade	Compreensão da dinâmica interpessoal	Habilidade para desenvolver relações e equipes
-	Capacidade de apoio, integração e controle	Compreensão da relação meios/fins	Habilidade para conciliar diferenças
-	Capacidade de percepção e liderança	-	-
Desafiar pressupostos e expandir oportunidades e padrões de desempenho	Visionário voltado para a instituição	Grande compreensão da organização, seu contexto, negócios e operações	Habilidade para estabelecer equilíbrio nas relações
Construir um contexto de cooperação e confiança	Disposição para ampliar desafios	Entendimento sobre a organização como sistema de estruturas, processos e cultura	Habilidade para criar ambiente de trabalho motivador
Criar sendo de missão e ambição corporativa	Mente aberta	Ampla conhecimento de organizações, indústrias e sociedades	Habilidade para inspirar confiança e crença na instituição
-	Espírito de justiça		Habilidade para combinar discernimento conceitual e desafios motivacionais
-	Perspicácia		-

Fonte: Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (1997 out-dez.). The myth of the generic manager: new personal competencies for new management roles. *California Management Review*, 40(1), 105..

Assumindo que a atuação dos gestores diferem-se em cada nível, percebe-se que as atitudes, traços de personalidade e valores também se diferem (Luz, 2001). O nível operacional exige um gestor com habilidades técnicas para explorar os conhecimentos adquiridos por experiência, educação e instrução. O nível intermediário já exige do gestor a capacidade de aplicação de uma liderança eficiente trabalhando com pessoas de forma a compreender e motivá-las. Já no nível de alta direção o gestor deve compreender as complexidades da organização, direcionando o comportamento das pessoas em função dos objetivos globais da empresa (Katz 1995).

Zarifian (2001) ressalta que, independentemente do nível hierárquico, a competência é atributo do próprio indivíduo no exercício profissional (Zarifian, 2001). Por isso, o profissional deve sempre refletir sobre sua conduta no trabalho

e estar alinhado às exigências da organização em termos de competências gerenciais. Entretanto, cabe às organizações a sintonização dos programas de desenvolvimento gerencial com as expectativas de realizações dos gerentes: o que fazem, os papéis que exercem e a qualidade do desempenho das atividades realizadas por eles (Kurb & Abbel, 1998). Dutra (2001) complementa que o desenvolvimento e aplicação das competências gerenciais tornam a empresa mais competitiva e bem-sucedida.

Esta dissertação adota o conceito de competências gerenciais de Ruas, Ghedine *et al.* (2005, p. 48): “aquelas que se pretende que coloquem as propostas e projetos organizacionais e funcionais (áreas) em ação”.

Uma vez discutido o conceito de competências individuais, organizacionais e gerenciais, destaca-se que existem competências específicas que constituem a junção dessas competências e refletem as competências de um profissional. A próxima seção visa a discutir as competências inerentes ao profissional contábil.

2.5 Competências requeridas ao profissional contábil

Esta seção tem a intenção de descrever as competências inerentes ao profissional contábil já identificadas por outros pesquisadores. Para tanto, apresenta-se também um breve relato sobre a história desse profissional.

2.5.1 Um breve relato sobre a história do profissional contábil

Desde 1850, o Código Comercial já reconhecia um profissional chamado de guarda-livros, que era o responsável por registrar as transações dos estabelecimentos comerciais da época (D'Áuria, 1946). Entretanto, as primeiras atribuições do contador no Brasil foram definidas em 1946, com a publicação do Decreto 9.295, que também criou o Conselho Federal de Contabilidade (Cardoso, 2006).

O decreto define as atribuições dos contadores como trabalhos técnicos de contabilidade, organizados em três itens: organização e execução dos serviços de

contabilidade; registro da movimentação contábil em livros com geração de demonstrações contábeis; perícias judiciais ou extrajudiciais; e outras atribuições de natureza técnica conferidas por lei aos profissionais de contabilidade (Decreto 9.295, 1946 – Brasil, 1946).

Não foi apresentada, então, descrição de especialidade, como ocorre em outras profissões. Todavia, com a chegada do século XX, mais ênfase foi dada à contabilidade financeira, em função das turbulências ocorridas com a crise econômica de 1929. A crise refletiu na bolsa de valores de Nova York que, por sua vez, repercutiu na contabilidade em função das determinações feitas por várias autoridades, objetivando mais rigor e padronização da informação contábil divulgadas à sociedade. A crise de 1929 é um marco na formação do contador, pois foi quando a Contabilidade começou a construir reportes gerenciais que visavam não apenas a fornecer informações aos donos dos estabelecimentos comerciais, mas também a todos aqueles que se interessassem, como os usuários externos (Cardoso, 2006).

Em 1983, por meio da Resolução 560, o Conselho Federal de Contabilidade (CFC, 1983) especifica as prerrogativas de que trata o artigo 25 do Decreto-Lei 9.295/46 e, entre outras providências, define que o contabilista pode ocupar a função de analista, assessor, assistente, auditor interno e externo, conselheiro, consultor, controlador de arrecadação, *controller*, educador, escritor, fiscal de tributos, legislador, organizador, perito e pesquisador. Define também que essas funções podem ser exercidas em cargos de chefe, subchefe, responsável, encarregado, supervisor, superintendente, gerente, subgerente e diretor - Resolução CFC nº 580/83 (CFC, 1983).

A contabilidade é uma das áreas que mais proporcionam oportunidades para o profissional contábil. E o estudante que opta pelo curso de Ciências Contábeis tem vasto campo de atuação (Marion, 2005), sendo importante conhecer as competências e habilidades inerentes ao exercício da profissão. Esse profissional deve estar capacitado para a compreensão de questões científicas, sociais,

econômicas e financeiras, tanto nacionais como internacionais (Dumer & Souza, 2012).

No contexto mundial atual, em função das exigências de mercado, a presença de profissionais contábeis capacitados é essencial para que as organizações se diferenciem das demais. Por isso, o profissional formado em Ciências Contábeis precisa se enquadrar nessas exigências, ampliando constantemente seus conhecimentos e buscando evoluir no mundo globalizado (Söthe, 2012).

No cenário contábil brasileiro, desde o início do ano 2000 as alterações, em função da adesão às normas internacionais de contabilidade, impactaram não apenas os procedimentos contábeis, mas também a forma de atuação dos contadores (Reis, Moreira, Sediyaama & Moreira, 2014). Em função dessa alteração, os profissionais contábeis passaram a participar mais efetivamente do processo gerencial das organizações (Leal, Soares & Sousa, 2008), o que os levou a buscar mais capacitação e, conseqüentemente, desenvolvimento de novas competências (Mohamed & Lashine, 2003). A próxima seção aprofunda nas competências requeridas ao profissional contábil.

2.5.2 Estudos sobre as competências requeridas ao profissional contábil

As alterações no mercado de trabalho do profissional contábil impactam diretamente as IES, haja vista que estas precisam formar profissionais que atendam à demanda do mercado de trabalho. A Resolução CNE/CES nº 10, de 16 de dezembro de 2004, do Conselho Nacional de Educação, constitui as diretrizes curriculares para formação do bacharel em Ciências Contábeis e define em seu artigo 4º as competências e habilidades a serem desenvolvidas nos alunos (Resolução CNE/CES n. 10, 2004):

- a) Utilizar adequadamente a terminologia e a linguagem das Ciências Contábeis e Atuariais;
- b) demonstrar visão sistêmica e interdisciplinar da atividade contábil;
- c) elaborar pareceres e relatórios que contribuam para o desempenho eficiente e eficaz de seus usuários, quaisquer que sejam os modelos organizacionais;
- d) aplicar adequadamente a legislação inerente às funções contábeis;

- e) desenvolver, com motivação e através de permanente articulação, a liderança entre equipes multidisciplinares para a captação de insumos necessários aos controles técnicos à geração e disseminação de informações contábeis, com reconhecido nível de precisão;
- f) exercer suas responsabilidades com o expressivo domínio das funções contábeis, incluindo noções de atividades atuariais e de quantificações de informações financeiras, patrimoniais e governamentais, que viabilizem aos agentes econômicos e aos administradores de qualquer segmento produtivo ou institucional o pleno cumprimento de seus encargos quanto ao gerenciamento, aos controles e à prestação de contas de sua gestão perante à sociedade, gerando também informações para a tomada de decisão, organização de atitudes e construção de valores orientados para a cidadania;
- g) desenvolver, analisar e implantar sistemas de informação contábil e de controle gerencial, revelando capacidade crítico-analítica para avaliar as implicações organizacionais com a tecnologia da informação;
- h) exercer com ética e proficiência as atribuições e prerrogativas que lhe são prescritas através da legislação específica, revelando domínios adequados aos diferentes modelos organizacionais - Resolução CNE/CES 10 (Brasil, 2004).

Para complementar e aprofundar essa descrição de competências requeridas ao profissional contábil, buscou-se nesta dissertação identificar outros estudos que contemplem este tema. Entretanto, poucos são os trabalhos sobre competências voltadas para a profissão (Cardoso & Riccio, 2010).

Na área da contabilidade, destaca-se um trabalho inicial de Kester (1928), posteriormente um artigo de Bower (1957) e um estudo de Heckert & Wilson (1963) sobre os princípios que devem nortear a profissão de contador (Cardoso 2006). Diante da oportunidade de explorar e contribuir para estudos nessa área, Cardoso (2006) faz uma revisão da literatura sobre as competências do contador e cria um dicionário de competências. O autor fundamenta-se em Spencer & Spencer (1993), que indicam que, para obter eficácia, um dicionário de competências precisa contemplar três aspectos básicos: validação, esclarecimento e contextualização do ambiente.

Para elaboração do dicionário de competências do contador, Cardoso (2006) parte de 18 variáveis identificadas na literatura, apresentando a descrição e autores que a fundamentam, conforme Tabela 10.

Tabela 10
Dicionário de competências do contador - continua

Categorias	Descrição/Fonte
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) e AICPA (1999).
Autocontrole	Mantém o desempenho sob condições estressantes e hostis. Responde positivamente aos problemas sem impulsividade e permanece calmo. Spencer & Spencer (1993) e Laurie (1995).
Comunicação	Estabelece sintonia nas comunicações com pessoas ou grupos, entendendo mensagens e sendo entendido. Demonstra boa articulação ao comunicar ideias por escrito e verbalmente. Boyatzis, Stubbs & Taylor (2002), IFAC (2003) e Abdolmohammadi, Searson & Shanteau (2004).
Empreendedor	Desenvolve soluções criativas aos problemas da empresa e dos clientes; procura inovar diante das restrições da empresa. Assume riscos calculados. Spencer & Spencer (1993), Hardern (1995) e Laurie (1995).
Visão 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. 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 & Moseley (1970) e Siegel & Sorensen (1999).
Legal	Conhece e acompanha as tarefas obrigatórias como: planejamento tributário e atendimento às exigências fiscais. Kester (1928) e Henning & 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 confiança pelo cumprimento dos compromissos assumidos. Bower (1957) e Big Eight - Kullberg & Gladstone (1989).
Contabilidade e Finanças	Domina e interpreta os conceitos relacionados à 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 Henning & 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 aos interesses dos envolvidos e da empresa. Le Boterf (1999) e Esselstein (2001).

Tabela 10
Dicionário de competências do contador - concluí

Categorias	Descrição/Fonte
Ouvir Eficazmente	Desenvolve diálogos interativos com as pessoas, pergunta por mais detalhes sobre os assuntos, avalia as mensagens e fornece <i>feedback</i> . Morgan (1997) e Francis, Mulder & 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 <i>et al.</i> , (2002)
Planejamento	Estuda e aplica conceitos de planejamento e acompanhamentos estratégico, operacional e financeiro auxiliando a alta administração no alcance dos seus 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 IMA - Siegel & 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, em vez de servir a seus próprios interesses. Boyatzis <i>et al.</i> (2002) e IMA - Siegel & 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 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 aos interesses da empresa. Henning & Moseley (1970) e Morgan (1997).

Fonte: Cardoso, R. L. (2006). *Competências do contador: um estudo empírico*. 169 f. (Tese Doutorado em Ciências Contábeis. Departamento de Contabilidade e Atuária. Universidade de São Paulo, São Paulo, p.110).

Tomando como base essa fundamentação, Cardoso (2006) agrupa segundo o CHA e as apresenta no dicionário do contador da seguinte forma:

Capacidades: analítica e de comunicação.

Habilidade: 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, integridades e confiança e trabalho em equipe (Cardoso, 2006, p. 110).

Cardoso (2006) realizou pesquisa com alunos de cursos de especialização em Contabilidade e Controladoria e *Master in Business Administration* (MBA) em

Controller. Utilizando as 18 competências do seu Dicionário de Competências, ele elaborou um questionário, avaliado por meio de uma escala Likert, variando de um a 10, sendo um “sem importância” e 10 de “extrema importância”. O questionário foi aplicado a 175 alunos de duas universidades do estado de São Paulo, obtendo-se amostra de 159 questionários válidos. Os dados foram analisados por meio de estatística multivariada, utilizando-se o Alfa Cronbach para medir a confiabilidade do resultado e análise fatorial para reduzir o número de variáveis e identificar o padrão de correlações. Das 18 variáveis submetidas à avaliação dos respondentes, após as análises estatísticas, Cardoso (2006) identificou 13 competências requeridas ao contador: comunicação; empreendedorismo; estratégia; ferramentas de controle; legal; integridade e confiança; contabilidade e finanças; negociação; ouvir eficazmente; atendimento; técnicas de gestão; trabalho em equipe; e gestão da informação. Entre estas, a competência de contabilidade e finanças foi mencionada pelos respondentes como sendo a mais importante para o contador, seguida das competências de ferramentas de controle e integridade e confiança ocupando a mesma posição de importância.

Cardoso (2006), a partir de análise estatística, propõe um agrupamento, construindo o modelo genérico de competências do contador, como apresentado na Tabela 11.

Tabela 11
Modelo genérico de competências do contador

Fator de agrupamento	Descrição	Atribuição das competências
Competências Específicas	Conhecimentos específicos da área contábil, relacionados a aspectos técnicos.	Ferramentas e Controle Legal Contabilidade e Finanças
Conduta e Administração	Visão de negócios do profissional e sua conduta de negociações com membros externos e internos, capacidade de se comunicar, analisar e resolver problemas da empresa. Postura profissional de integridade e confiança.	Comunicação Empreendedor Estratégia Integridade e Confiança
Gerenciamento da Informação	Competência em negociação de critérios para estabelecimento de um eficiente sistema de informação.	Negociação Técnicas de Gestão Gestão da Informação
Comunicação	Capacidade de ouvir e atender aos diversos usuários das informações gerenciais. Capacidade de trabalhar em equipe tanto dentro da área de contabilidade como em grupos multidisciplinares.	Ouvir Eficazmente Atendimento Trabalho em equipe

Fonte: adaptado de Cardoso, R. L. (2006). *Competências do contador: um estudo empírico*. 169 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis. Departamento de Contabilidade e Atuária. Universidade de São Paulo, São Paulo.

Esse modelo genérico de competências agrupa as 13 competências em quatro categorias que sintetizam as categorias de análise das competências requeridas ao profissional contábil: competências específicas, competências de conduta e administração, competências de gerenciamento da informação e competências de comunicação.

Cardoso (2006) ressalta que modelos genéricos devem estar alinhados aos objetivos, à cultura e aos valores da organização, concordando com Boyatzis (1982). Dessa forma, para a empresa utilizar o modelo, há a necessidade de avaliar a sua aderência à cultura organizacional da empresa a ser pesquisada. Caso não haja, pode-se optar por construir um agrupamento de competências, se necessário, sintetizando o conceito de cada grupo e atribuindo as competências, em função da realidade de cada empresa.

Reis *et al.* (2014) propuseram outro fator de agrupamento das competências em quatro dimensões, tomando como base a Resolução CNE/CES n.10 (Brasil, 2004), e as competências definidas por dois órgãos internacionais, *International*

Federation Of Accountants (IFAC, 2010) e *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA, 2010), conforme apresentado na Tabela 12.

Tabela 12
Dimensões das competências do profissional contábil

Dimensões	Descrição e Variáveis
Habilidades e Competências Técnicas e Funcionais	Corresponde às habilidades gerais e específicas da contabilidade, como as competências técnicas (análise de risco, mensuração, relatórios). Terminologia contábil, terminologia atuária, domínio contábil, noções atuárias, desenvolver informação, analisar informação e implantar informação.
Habilidades e Competências Pessoais	Corresponde aos comportamentos e atitudes do profissional contábil que proporcionam melhoria no relacionamento profissional e aprendizado individual. Liderança de captação, liderança de disseminação, ética, atividades complementares, práticas de estudo e práticas na comunidade.
Habilidades intelectuais e do conhecimento	Corresponde às atribuições para solucionar problemas, tomar decisões, julgar situações complexas e conhecimentos em contabilidade e áreas afins (contabilidade financeira, gerencial, auditoria entre outros) e relacionados aos negócios. Visão sistêmica, legislação, informações patrimoniais, crítico-analítico, legislação específica, conhecimento econômico, normas internacionais e questões científicas.
Habilidades e competências organizacionais e relação interpessoal	Compreende o entendimento do ambiente interno e externo dos negócios e as habilidades relacionadas ao funcionamento da organização. Interação com outras áreas de conhecimento, receber e transmitir informações, formar julgamentos e tomar decisões. Gerenciamento, tomada de decisão, construção de valores, modelos organizacionais, organizações públicas, organizações privadas e terceiro setor.

Fonte: Reis *et al.* (2014). *Perfil do Profissional Contábil: Habilidades, Competências e Imagem Simbólica*. 17 f. In: *Anais do XIV Congresso USP Controladoria e Contabilidade*, São Paulo, p. 8.

Com base nessas dimensões, Reis *et al.* (2014) realizaram pesquisa, visando identificar o perfil do profissional contábil a partir da percepção de 134 discentes de curso de graduação em Ciências Contábeis de uma universidade em Minas Gerais.

Os autores elaboraram um questionário, com o intuito de medir as dimensões de competências, que contemplou escala Likert de um a cinco sendo um nada importante, dois pouco importante, três importante, quatro muito importante e cinco indispensável. O resultado da pesquisa destacou o desenvolvimento de habilidades e competências pessoais, além de condutas éticas, conhecimento teórico, organização, responsabilidade e comprometimento com a profissão.

Outro estudo, realizado por Leal *et al.*, (2008), identificou a convergência entre a percepção dos formandos sobre o perfil dos profissionais contábeis e o perfil

requerido pelos empregadores. Os autores realizaram pesquisa descritiva com abordagem quanti e qualitativa que utiliza o método *survey*. O estudo foi realizado junto a 34 empresas e 35 alunos de uma instituição de ensino superior, ambos da cidade de Uberlândia, Minas Gerais, e realizou-se em duas etapas. Na primeira, os dados foram coletados junto a empresários de Uberlândia responsáveis pelas 34 empresas dos setores de indústria, comércio e serviço que mais contribuíram com o Produto Interno Bruto (PIB) da cidade. Foi enviado para essas 34 empresas questionário autopreenchido que possibilitava respostas fechadas. Obteve-se retorno de 25 questionários válidos. Nessa primeira etapa os pesquisadores identificaram o perfil do empregador, a formação requerida e as características necessárias ao profissional contábil: conhecimentos, competências, habilidades, atitudes e identidade.

A segunda etapa consistiu na aplicação de questionários composto de questões fechadas para 35 alunos da turma de formandos de Ciências Contábeis. Desses questionários, 26 foram devolvidos e processados. Por meio desses questionários aplicados os autores buscaram identificar o perfil do respondente, a formação acadêmica, as atividades profissionais exercidas e as características do profissional contábil na percepção deles: conhecimentos, competências, habilidades, atitudes e identidade.

Entre os resultados apresentados pelos autores, a pesquisa encontrou perfil do profissional contábil segregado em cinco categorias, conforme Tabela 13.

Tabela 13
Perfil do profissional contábil

Competências	Identificar problemas, formular e implantar soluções Assumir o processo decisório das ações de planejamento, organização, direção e controle Elaborar e interpretar cenários Avaliar processos e resultados Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico sobre a realidade organizacional Aperfeiçoar o processo produtivo na direção do conceito de melhoria contínua Produzir e ser usuário de dados, informações e conhecimentos Formular e implementar projetos Desenvolver e socializar o conhecimento avançado no ambiente de trabalho
Conhecimentos	Gestão da área contábil Planejamento da área fiscal e tributária Visão ampla, profunda e articulada do conjunto das áreas de conhecimento Elaboração e análise das demonstrações contábeis Gestão dos sistemas de informação contábil Análise e gestão de custo Noções de atividades atuariais Ciências Sociais Controle financeiro e orçamentário
Habilidades	Liderança Proatividade Motivação Capacidade de gestão Relacionamentos interpessoais Dinamismo Flexibilidade Visão de negócios Criatividade e inovação Solução de conflitos Multiculturalismo
Atitudes	Comportamento ético e responsável Comprometimento organizacional Atitude empreendedora Transparência nos relacionamentos Aprendizado contínuo Determinação e persistência Abertura à mudanças Profissionalismo Solidariedade

Fonte: adaptado de Leal, E. A. *et al.* (2008). Perspectivas dos formandos do curso de Ciências Contábeis e as exigências do mercado de trabalho. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 10(1),147-159.

O estudo identificou ainda características consideradas pelos respondentes como sendo as que representam a identidade do profissional contábil: visão sistêmica da organização, definição de prioridades na otimização de recursos, liderança e motivação de equipes de trabalho, promoção de ações inter e intradepartamentais, zelo pelo clima organizacional, articulação de áreas fins, negociação de conflitos, preparação de demonstrações financeiras e contábeis.

Ao analisar os três estudos - Competências do Contador (Cardoso, 2006), Perfil do Profissional Contábil (Reis *et al.*, 2014), Perspectivas dos formandos do curso de Ciências Contábeis e as exigências do mercado de trabalho (Leal *et al.*, 2008) -, observa-se que todos buscaram identificar e agrupar as competências requeridas ao profissional contábil. As três publicações utilizaram o CHA, conforme a Tabela 14.

Tabela 14
Competências do contador associadas a conhecimento, habilidades de atitudes (CHA)

Competências	Cardoso (2006)	Leal <i>et al.</i> (2008)	Reis <i>et al.</i> (2014)
Habilidade	Comunicação	Relacionamentos interpessoais	Interação com outras áreas de conhecimento, receber e transmitir informações
	Estratégica	Liderança; proatividade; visão de negócios, dinamismo	Entendimento do ambiente interno e externo dos negócios
	Negociação	Solução de conflitos; multiculturalismo; flexibilidade; criatividade e inovação	Gerenciamento, tomada de decisão
	Ouvir eficazmente Atendimento	Motivação Capacidade de gestão	Construção de valores Ética
Conhecimentos	Ferramenta de controle	Controle financeiro e orçamentário; análise e gestão de custo; noções de atividades atuariais; ciências sociais	Análise e implementação de informação
	Legal	Planejamento da área fiscal e tributária	Terminologia contábil
	Contabilidade e finanças	Visão ampla, profunda e articulada do conjunto das áreas de conhecimento; elaboração e análise das demonstrações contábeis	Competências técnicas
	Técnicas de gestão Gestão da informação	Gestão da área contábil Gestão dos sistemas de informação contábil	Julgar situações complexas Visão sistêmica
Atitudes	Empreendedorismo	Atitude empreendedora; abertura a mudanças	Gerenciamento, tomada de decisão
	Integridade e confiança	Comportamento ético e responsável; Transparência nos relacionamentos; Profissionalismo	Construção de valores
	Trabalho em equipe	Comprometimento organizacional; aprendizado contínuo; solidariedade; determinação e persistência	Liderança

Fonte: elaborada pela autora.

As competências requeridas aos contadores, segundo Cardoso (2006), são categorizadas como específicas, conduta e administração, comunicação e gerenciamento da informação, que podem ser associadas ao CHA, assim como as competências apresentadas por Leal *et al.* (2008) e Reis *et al.* (2014). A pesquisa de Cardoso (2006) foi aplicada no estado de São Paulo e as investigações de Leal *et al.* (2008) e Reis *et al.* (2014) no estado de Minas Gerais, em tempos diferenciados.

Considerando que Cardoso (2006) propõe um dicionário de competências do contador, apresentado anteriormente na Tabela 10, a partir do qual identifica as competências desse profissional, em que ele valida o estudo estatisticamente e que outras pesquisas confirmam essas competências, esta dissertação opta por utilizar este modelo.

Fechando a comparação dos estudos voltados para as competências do profissional contábil, concluiu-se o capítulo de referencial teórico apresentando-se os principais conceitos e modelos adotados para esta dissertação.

Inicialmente, discutiu-se competência sob o enfoque da abordagem americana, que a entende como um conjunto de CHA necessário para que pessoas desenvolvam atividades. Nesse enfoque os principais autores abordados foram Boyatzis (1982), McClelland (1973), e Spencer & Spencer (1993) e posteriormente Dutra (2001), que corrobora a visão desses autores e acrescenta que o desenvolvimento de uma pessoa precisa também proporcionar benefícios às empresas e por isso se deve associar aos CHAs a entrega de resultados.

Discutiu-se também competência sob o enfoque da abordagem francesa, ressaltando autores como Le Boterf (1994), Perrenoud (1999a; 1999b) e Zarifian (1996; 2001). Nessa linha, competência é entendida como a mobilização de recursos que podem ser desenvolvidos e aprendidos, agregando valor tanto ao indivíduo quanto à empresa.

Tendo em vista o objetivo geral desta dissertação, comparar as competências requeridas pelas empresas ao profissional contábil com as competências

desenvolvidas por cursos de graduação em Ciências Contábeis, optou-se pelas duas linhas de abordagem (americana e francesa), que contribuem para o desenvolvimento deste estudo, uma vez que as IES precisam trabalhar métodos para desenvolver as competências em seus alunos de forma que estes consigam obter os CHAs requeridos pelas empresas que visam a resultados. Define-se competência como a mobilização de recursos que podem ser desenvolvidos e aprendidos, agregando valor tanto ao indivíduo quanto à empresa.

Aprofundou-se na discussão sobre competência, desdobrando a abordagem em competências individuais e organizacionais e enfatizando a interdependência existente, uma vez que as competências estão associadas a pessoas e organizações (Dutra, 2001).

Por fim, discutiram-se os estudos que tratam de competências requeridas ao profissional contábil, adotando-se o modelo genérico de competências proposto por Cardoso (2006). Entende-se que esse modelo pode subsidiar um *survey* para identificar as competências requeridas ao profissional contábil e as desenvolvidas pelas IES.

3 Metodologia

Este capítulo tem o propósito de descrever os procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa empírica: sua caracterização, o modelo de pesquisa adotado, a população e amostra e as técnicas de coleta e tratamento de dados.

3.1 Caracterização da pesquisa

Pesquisas têm como objetivo proporcionar respostas a questões que norteiam os estudos (Gil, 2009). Nesta dissertação, tem-se como objetivo comparar as competências requeridas pelas empresas ao profissional contábil com as competências desenvolvidas por cursos de graduação em Ciências Contábeis. Para atingir tal objetivo, optou-se por um estudo descritivo e quantitativo, realizado por meio de *survey*.

O *survey* é apropriado quando o foco de interesse é sobre o que e como determinado fato ou situação está ocorrendo. É indicada para obtenção de dados e características de determinado grupo de pessoas ou população-alvo e o questionário é o instrumento de pesquisa normalmente utilizado (Freitas, Oliveira, Saccol & Moscarola, 2000).

Neste trabalho, o *survey* tem propósito descritivo porque busca-se identificar e estabelecer uma relação entre as competências requeridas e as desenvolvidas para os profissionais contábeis. A pesquisa descritiva é adequada, pois visa a investigar a percepção dos indivíduos sobre o assunto e o grau de associação de variáveis e descrever as informações sobre a população (Roesch, 1999).

O método é quantitativo, porque envolve a coleta de informações e a análise de dados por meio de técnicas estatísticas (Collis & Hussey, 2005). Foi utilizado o questionário para a coleta de dados.

Para identificar as competências desenvolvidas e as requeridas ao profissional contábil, parte-se do referencial teórico para estabelecer o modelo de pesquisa, apresentado na próxima seção.

3.2 Modelo de pesquisa

Para fins desta dissertação, a partir das abordagens de Boyatzis (1982), Dutra (2001), Le Boterf (2003), McClelland (1973), Perrenoud (1999; 1999b), Spencer & Spencer (1993) e Zarifian (2001), define-se competência como a mobilização de CHAs em prol do desenvolvimento profissional, que visa a atingir um desempenho superior, de forma a agregar valor ao indivíduo e à organização.

A fim de cumprir o objetivo geral de comparar as competências requeridas ao profissional contábil com as desenvolvidas pelas IES, optou-se por adaptar o modelo desenvolvido por Cardoso (2006). Esse modelo agrupa as competências do contador em quatro categorias: competências específicas, competências de conduta e administração, competência de gerenciamento da informação e competência de comunicação, conforme apresentado na Figura 4.

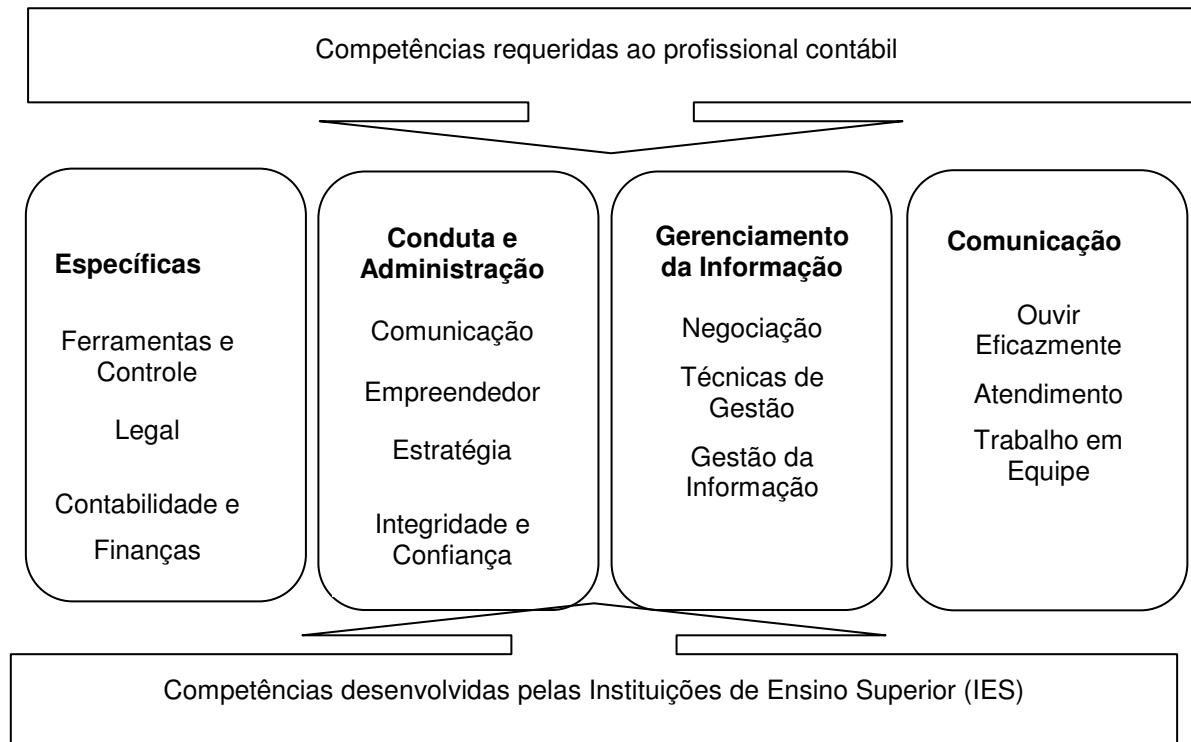


Figura 4 - Modelo de pesquisa

Fonte: elaborado pela autora a partir de Cardoso, R. L. (2006). *Competências do contador: um estudo empírico*. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis. Departamento de Contabilidade e Atuária. Universidade de São Paulo, São Paulo.

As 13 competências propostas por Cardoso (2006) são resultado de uma pesquisa de campo elaborada a partir do dicionário de competências do contador, validadas por meio de estatística multivariada. Elas são categorizadas em quatro grupos: específicas, de conduta e administração, gerenciamento da informação e comunicação.

A categoria competências específicas refere-se às competências técnicas do profissional contábil, entendidas a partir das três variáveis: competência ferramentas e controle, a legal e a relacionada à contabilidade e finanças. Para a competência ferramentas de controle, espera-se que o contador saiba utilizá-las como forma de apoio à gestão. Como exemplo, pode-se mencionar orçamento, controle interno, custos, fluxo de caixa, entre outros (Henning & Moseley, 1970; Siegel & Sorensen, 1999, como citados em Cardoso, 2006). A competência legal implica conhecer e acompanhar as tarefas obrigatórias, tais como planejamento tributário, atendimento às exigências fiscais, entre outras (Henning & Moseley,

1970; Kester, 1928, como citados em Cardoso, 2006). A competência de contabilidade e finanças remete à interpretação dos conceitos relacionados à área contábil e às normas vigentes no ambiente nacional e internacional, considerando o público interno e externo (Bower, 1957; Henning & Moseley, 1970, como citados em Cardoso, 2006).

A segunda categoria, competências de conduta e administração, considera quatro competências: comunicação, espírito empreendedor, visão estratégica e integridade e confiança. Em relação à competência comunicação, espera-se que o profissional tenha sintonia ao se comunicar com pessoas ou grupos de forma a ser entendido e compreendido. Deve também demonstrar boa articulação ao comunicar ideias por escrito ou verbalmente (Boyatziz *et al.*, 2002; Abdolmohammadi, Searson & Shanteau, 2004, como citados em Cardoso, 2006). A competência empreendedor visa ao desenvolvimento de soluções criativas aos problemas tanto da empresa quanto dos clientes. O profissional deve assumir riscos calculados (Hardern, 1995; Laurie, 1995; Spencer & Spencer, 1993, como citados em Cardoso, 2006). A estratégia como competência busca a compreensão do que está ocorrendo no mercado e na empresa, antecipando a resposta às necessidades dos consumidores no longo prazo (Bower, 1957; Hardern, 1995, como citados em Cardoso, 2006). Em relação à integridade e confiança, espera-se que o profissional demonstre positivamente seus valores e crenças pessoais condizentes com os padrões éticos da empresa, inspirando confiança pelo cumprimento dos compromissos assumidos (Bower, 1957; Kullberg & Gladstone, 1989, como citados em Cardoso, 2006).

A terceira categoria, competência gerenciamento da informação, contempla três variáveis: negociação, técnica de gestão e gestão da informação. Quanto à competência de negociação, espera-se que o profissional busque acordos com as diversas áreas envolvidas com sistema de informação e mensuração de desempenho, agregando valor e vantagens competitivas às negociações (Le Boterf, 1999; Esselstein, 2001, como citados em Cardoso, 2006). A competência técnica de gestão consiste em estar atualizado como as técnicas, dados e novos conhecimentos por meio de leitura, cursos, viagens, congressos, etc. (Laurie, 1995; Siegel & Sorensen, 1999, como citados em Cardoso, 2006). A competência

gestão da informação baseia-se na capacidade do profissional em gerenciar as informações necessárias ao andamento do negócio, executando melhorias e supervisão no sistema de processamento de dados por meio da interação com a área de Tecnologia da Informação (TI) (Esselstein, 2001; Laurie, 1995, como citados em Cardoso, 2006).

A quarta categoria, competências de comunicação, contempla as variáveis ouvir eficazmente, atendimento e trabalho em equipe. Ouvir eficazmente demanda o desenvolvimento de diálogos com as pessoas, detalhamento dos assuntos e fornecimento de *feedbacks* (Francis *et al.*, 1995; Morgan, 1997; como citados em Cardoso, 2006). A competência atendimento implica demonstrar corretamente os critérios e conceitos utilizados no sistema de informação de todos os usuários da empresa, sejam internos ou externos, tais como auditores, fornecedores, instituições financeiras, entre outros (Boyatzis *et al.*, 2002; Morgan, 1997). O trabalho em equipe requer cooperar com os demais membros da equipe, de forma a se comprometer com as metas e objetivos (Boyatzis *et al.*, 2002; Siegel & Sorensen, 1999, como citados em Cardoso, 2006).

Essas categorias operacionalizadas nas variáveis servem de base para coleta e análise de dados.

3.3 População e amostra

Buscou-se identificar a população de profissionais contábeis em Minas Gerais no Conselho Federal de Contabilidade (CFC, 2015), verificando-se que o estado possui atualmente 55.823 profissionais ativos, sendo 29.788 bacharéis e 26.035 técnicos. Inicialmente, tentou-se que o Conselho Regional de Contabilidade de Minas Gerais (CRC-MG) enviasse o *link* da pesquisa para os 29.788 bacharéis, público-alvo desta pesquisa. Entretanto, a instituição autorizou o envio apenas para os seus 66 conselheiros. Na mensagem de envio da pesquisa aos conselheiros, foi solicitado que, além de responderem o questionário, encaminhassem o *link* a outros profissionais contábeis.

Simultaneamente, a pesquisadora enviou o questionário a aproximadamente 30 profissionais de sua rede de relacionamento que atuam na área contábil, solicitando-lhes que respondessem e encaminhassem o *link* a outros bacharéis. Utilizou-se também a base de dados de alunos e ex-alunos do Mestrado Profissional em Administração, solicitando aos bacharéis em Contabilidade a reposta e envio do *link* do questionário a profissionais de sua rede de relacionamento. Mediante essa técnica, obteve-se o retorno de 147 questionários. A análise inicial dos dados identificou a necessidade de descarte de 14 questionários referentes a respondentes de outros estados ou que não trabalhavam na área contábil ou afins. Ficaram então 133 questionários válidos. Aplicou-se a fórmula apresentada para população desconhecida (Stevenson, 2001, p. 120), com o intuito de constatar se os 133 questionários seriam suficientes para compor a amostra:

$$n = \frac{z_{\alpha/2}^2 \cdot P \cdot (1 - P)}{\epsilon^2}$$

n = Tamanho da amostra;

P = Proporção admitida na amostra;

$z_{\alpha/2}$ = Valor da variável normal padronizada, com nível de significância;

ϵ = Erro máximo admitido na pesquisa.

Mediante o cálculo, constatou-se que a amostra de 133 respondentes é representativa, com grau de confiança de 95% e margem de erro de 8%.

3.4 Técnicas de coleta de dados

Nesta parte da pesquisa aplicam-se os instrumentos elaborados a partir das técnicas selecionadas, com o intuito de se coletar os dados (Marconi & Lakatos, 2003).

Nesta pesquisa foram coletados dados primários, por meio da aplicação de questionário. Tinha-se a intenção de replicar o questionário de Cardoso (2006), o que não foi possível, pois ele não é apresentado na tese e não se conseguiu contato com o autor. A pesquisadora então elaborou um questionário, a partir dos

resultados apresentados na tese de Cardoso (2006) e do modelo de pesquisa elaborado para esta dissertação. O questionário contemplou três seções: seção I – Competências do profissional contábil (desenvolvidas e requeridas); seção II – Perfil do respondente; e seção III – Identificação da empresa onde o respondente trabalha.

A seção I (Competências do profissional contábil) contemplou 13 questões, uma para cada competência identificada por Cardoso (2006). Em cada questão descreveu-se o significado da competência, tomando como base o dicionário de competências do contador, apresentado na Tabela 10 deste estudo. As competências foram avaliadas por uma escala Likert de sete pontos, considerando sete o grau de concordância muito alto e um o grau de concordância muito baixo. Solicitou-se ainda ao respondente que avaliasse o grau em que essas competências são requeridas pelas empresas e em que são desenvolvidas por cursos de graduação em Contabilidade. A Tabela 15 apresenta a grade de categorização utilizada para a construção da seção I.

A seção II, questões 15 a 22, buscou conhecer o perfil do respondente com características como sexo, faixa etária, formação e área de atuação profissional, entre outras. A seção III foi elaborada para se obter dados sobre a empresa onde o respondente trabalha e contemplou as questões 23 a 27, identificando-se a localização da empresa, ramo de atividade, número de empregados, entre outros.

Tabela 15
Grade de categorização do questionário

Categoria	Competência	Questão	Autores
Conduta e administração	Comunicação	1-Demonstrar boa articulação ao comunicar ideias por escrito ou verbal, com pessoas ou grupos, fazendo-se entender e sendo entendido.	Boyatzis <i>et al.</i> (2002), Abdolmohammadi, Searson & Shanteau (2004)
Conduta e Administração	Empreendedorismo	2-Desenvolver soluções criativas e inovadoras para os problemas da empresa e dos clientes e assumir riscos calculados.	Spencer & Spencer (1993), Hardern (1995) e Laurie (1995)
Conduta e Administração	Estratégica	3-Compreender as demandas do mercado, antecipando-se às necessidades dos clientes.	Bower (1957) e Hardern (1995)
Específicas	Ferramentas de Controle	4-Conhecer e utilizar ferramentas de controle de gestão, como orçamento, controle interno, custos, fluxo de caixa, dentre outras.	Henning & Moseley (1970) e IMA - Siegel & Sorensen (1999)
Específicas	Legal	5-Conhecer e acompanhar tarefas fiscais e tributárias obrigatórias, como planejamento tributário, atendimento às exigências fiscais.	Kester (1928) e Henning & Moseley (1970)
Conduta e Administração	Integridade e Confiança	6-Expressar positivamente crenças e valores pessoais, de maneira condizente com os padrões éticos da empresa.	Bower (1957) e Kullberg & Gladstone (1989)
Específicas	Contabilidade e Finanças	7-Dominar e interpretar conceitos contábeis, de forma a atender às normas vigentes no âmbito nacional e internacional.	Bower (1957) e Henning & Moseley (1970)
Gerenciamento da Informação	Negociação	8-Realizar acordos com as várias áreas, buscando opções para atender aos diferentes interesses dos envolvidos.	Le Boterf (1999) e Esselstein (2001)
Comunicação	Ouvir Eficazmente	9-Desenvolver diálogos interativos com as pessoas e fornecer <i>feedback</i> .	Morgan (1997) e AAA – Francis <i>et al.</i> (1995)
Comunicação	Atendimento	10-Atender e dialogar com os diferentes públicos internos e externos, demonstrando os conceitos e critérios da empresa.	Morgan (1997) e Boyatzis, <i>et al.</i> (2002)
Gerenciamento da Informação	Técnicas de gestão	11-Estar atualizado com as técnicas, dados e novos conhecimentos, por meio de leitura, cursos, viagens, congressos, etc.	Esselstein (2001) e Laurie (1995)
Comunicação	Trabalho em equipe	12-Cooperar com os membros da equipe e ser comprometido com as suas metas.	Boyatzis <i>et al.</i> (2002) e IMA - Siegel & Sorensen (1999)
Gerenciamento da Informação	Gestão da informação	13-Gerenciar as informações necessárias ao bom funcionamento do negócio, propondo melhorias e interagindo com a área de tecnologia da informação da empresa	Esselstein (2001) e Laurie (1995)

Fonte: elaborado pela autora, a partir de Cardoso, R. L. (2006). *Competências do contador: um estudo empírico*. 169 pag. (Tese Doutorado em Ciências Contábeis. Departamento de Contabilidade e Atuária. Universidade de São Paulo, São Paulo).

Após a elaboração do questionário, foi realizado o pré-teste com 10 profissionais contábeis, visto que “a versão definitiva de um questionário só deve ser estabelecida após um estudo exploratório, envolvendo pessoas que possam contribuir para a pesquisa” (Gil, 2009, p. 129). O critério utilizado para escolha dessas pessoas foi o de acessibilidade (Vergara, 2000). Esse pré-teste resultou em duas alterações: inclusão da opção “não estou trabalhando”, nas questões 20 a 26; e ajuste das questões 19 e 21, que mencionavam que o respondente poderia indicar mais de uma resposta, mas operacionalmente isso não era possível. Para esse caso, retirou-se a informação que o respondente poderia indicar mais de uma resposta. O tempo médio de resposta foi de 10 minutos.

O questionário foi construído no *Google Docs* (Apêndice B) e o *link* com acesso foi enviado aos vários profissionais bacharéis em Ciências Contábeis, registrados nos diferentes banco de dados, conforme apresentado na seção 3.3.

3.5 Estratégia de análise dos dados

O objetivo da análise dos dados é organizar e sumarizar os dados para subsidiar o problema proposto na investigação, consistindo em interligar as respostas obtidas a conhecimentos prévios sobre a investigação (Gil, 2009). Alinhadas aos métodos definidos nesta pesquisa – *survey*, quantitativa e descritiva –, foram empregadas técnicas estatísticas descritiva e multivariada para a análise dos dados. Esse tipo de técnica permite o tratamento de variáveis diversas simultaneamente e concede ao pesquisador um material robusto para análise dos dados (Gouvêa, Prearo & Romeiro, 2012).

Foi utilizado o programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 19.0 e diferentes estatísticas, em função dos objetivos a serem atingidos.

Para identificar o perfil da amostra de respondentes, utilizou-se a análise descritiva, apresentando-se a distribuição de frequência das variáveis gênero, faixa etária, sexo, etc., consideradas importantes para a caracterização da amostra.

A análise da adequação das escalas teve por objetivo buscar a confirmação do modelo de pesquisa adotado neste estudo, baseado em Cardoso (2006). Utilizou-se a análise fatorial, que consiste em uma técnica multivariada de interdependência, que examina as relações entre as variáveis e permite verificar se elas se agrupam em fatores/dimensões. A aplicação desse tipo de técnica exige a realização de outros procedimentos que vão indicar a viabilidade de realização da fatorial. Para certificar a aplicação da análise fatorial nesta amostra, foi realizada a análise de correlação, teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), estatística de Bartlett e medida de adequação *Measure of Sampling Adequacy* - MSA) (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2009).

A análise de correlação foi aplicada com o intuito de verificar se as competências avaliadas neste estudo apresentam associação que permita a formação de fatores. O parâmetro tomado para avaliar a existência ou não dessa associação foi que o coeficiente resultasse em um valor igual ou superior a 0,3, indicando, nesse caso, que as variáveis se correlacionavam bem (Hair *et al.*, 2009).

O teste de KMO, bem como a estatística de Bartlett e a medida de adequação MSA, foi utilizado para identificar a significância do resultado da análise de correlação (Corrar, Paulo & Dias, 2007). Para o teste de KMO, considerou-se que os resultados obtidos na faixa de 0,9 são excelentes e na faixa de 0,5 são tidos como péssimos, indicando medidas de correção dos dados amostrais por meio de exclusão ou inclusão de novas variáveis (Mingoti, 2007). Ressalta-se que o KMO foi aplicado desconsiderando-se a diferenciação de competências requeridas pelas empresas e desenvolvidas pela graduação. Para o teste de Bartlett, assumiu-se que o grau de significância abaixo de 5% indicaria existência de correlação entre as variáveis (Hair *et al.*, 2009).

Foi também realizada a análise de confiabilidade por meio da verificação do Coeficiente de Alfa de Cronbach. A confiabilidade representa o grau em que uma escala produz resultados consistentes entre medidas repetidas ou equivalente de um mesmo objeto ou pessoa, revelando a ausência de erro aleatório. O parâmetro adotado para identificar a confiabilidade da escala foi de 0,70 (Corrar, Paulo & Dias Filho, 2007).

Para identificar as competências requeridas pelas empresas ao profissional contábil e as desenvolvidas por cursos de graduação em Ciências Contábeis, procedeu-se ao teste de médias, que também permitiu atingir o objetivo geral deste estudo: comparar as competências requeridas pelas empresas ao profissional contábil com as competências desenvolvidas pelos cursos de graduação (Costa Neto, 1977).

Assim como a análise fatorial, o teste de médias também exige a execução de procedimentos estatísticos para comprovar sua aplicabilidade. Realizou-se o teste de *Kolmogorov-Smirnov* (KS), para verificar a normalidade dos dados, e o teste de Levene para verificar a homogeneidade. Ambos os testes tiveram como parâmetro a referência de um grau de significância igual ou superior a 0,05 (Costa Neto, 1977).

Para avaliar a percepção dos respondentes em relação às competências requeridas e as desenvolvidas, utilizou-se as médias geradas, considerando-se a escala Likert de sete pontos utilizada no questionário. Quanto mais próxima de sete a média, mais alto o grau da competência; e quanto mais próxima de um, mais baixo, indicando pior visão dos respondentes.

A partir das médias das competências requeridas e desenvolvidas, efetuou-se a diferença entre as médias, estabelecendo-se hipóteses que, segundo Costa Neto (1977), consistem em fazer afirmativas válidas sobre os parâmetros populacionais, tomando-se por base os dados amostrais.

H0 - As médias das competências requeridas pelas empresas são iguais às médias das competências desenvolvidas na graduação

H1 - As médias das competências requeridas pelas empresas são diferentes das médias das competências desenvolvidas na graduação

O parâmetro para se aceitar ou rejeitar as hipóteses foi o nível de significância igual ou superior a 0,05. Admite-se que, para valores superiores ao parâmetro, aceita-se a hipótese nula e rejeita-se H1; e valores inferiores ao parâmetro, rejeita-se a hipótese nula e aceita-se H1.

A Tabela 16 sintetiza a metodologia utilizada, considerando cada um dos objetivos específicos, ressaltando-se a técnica de coleta e de análise de dados.

Tabela 16
Síntese da metodologia

Objetivos Específicos	Autores	Instrumento de coleta de dados	Técnicas estatísticas	Requisito p/aplicação da técnica estatística
Identificar o perfil da amostra de respondentes	Cardoso (2006)	Questionário, Seções II e III, questões 15 a 27	Análise descritiva	Não há
Analisar a adequação das escalas	Cardoso (2006)	Questionário, seção I, questões 1 a 14	Análise fatorial exploratória	Análise de correlação, Teste KMO, estatística de Bartlet, MSA, teste de Kaiser
Identificar as competências requeridas pelas empresas ao profissional contábil	Boyatzis (1982), Dutra (2001), Le Boterf (2003), McClelland (1973), Perrenoud (1999a; 1999b), Spencer & Spencer (1993) e Zarifian (2001)	Questionário, seção I, questões 1 a 14	Teste de médias (estatística descritiva)	Alfa de Cronbach - Teste KS Teste de Levene
Identificar as competências desenvolvidas por cursos de graduação em ciências contábeis.	Boyatzis (1982), Dutra (2001), Le Boterf (2003), McClelland (1973), Perrenoud (1999a; 1999b), Spencer & Spencer (1993) e Zarifian (2001)	Questionário, Seção I, questões 1 a 14	Teste de médias (estatística descritiva)	Teste KS Teste de Levene

Fonte: elaborada pela autora.

No próximo capítulo são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa.

4 Apresentação e discussão dos resultados

Neste capítulo são analisados os resultados da pesquisa aplicada aos profissionais contábeis atuantes em empresas do estado de Minas Gerais. Após a caracterização da amostra, descrevem-se a análise de adequação da escala, a percepção dos respondentes sobre as competências requeridas pelas empresas ao profissional contábil e sobre as competências desenvolvidas pelos cursos de graduação em Contabilidade e a comparação dessas percepções.

4.1 Caracterização da amostra

A partir das respostas dos 133 profissionais nas seções II e III do questionário, pôde-se conhecer o perfil dos respondentes e das empresas nas quais eles trabalham. A Tabela 17 mostra os dados coletados nessas seções, questões 15 a 18, que se referem ao perfil dos respondentes (Apêndice B).

Tabela 17
Perfil dos profissionais contábeis - continua

Variáveis	Especificações	Frequências	Percentual
Gênero	Feminino	63	47,4
	Masculino	70	52,6
	Total	133	100
Faixa etária	De 21 a 25 anos	14	10,5
	De 26 a 30 anos	18	13,5
	De 31 a 35 anos	29	21,8
	De 36 a 40 anos	30	22,6
	De 41 a 45 anos	18	13,5
	De 46 a 50 anos	16	12,0
	Acima de 55 anos	8	6,0
	Total	133	100
Formação	Doutor	0	0,0
	Especialista	49	36,8
	Graduado	53	39,8
	Mestre	31	23,3
	Total	133	100,0

Tabela 17
Perfil dos profissionais contábeis - conclui

Variáveis	Especificações	Frequências	Percentual
Tempo de formado	Até 5 anos	49	36,8
	De 5,1 a 10 anos	36	27,1
	De 11,1 a 15 anos	20	15,0
	De 15,1 a 20 anos	13	9,8
	Acima de 20 anos	15	11,3
	Total	133	100,0

Fonte: dados da pesquisa

A amostra é composta de 47,4% dos respondentes do sexo feminino e 52,6% do masculino. As faixas etárias com maior incidência são de 31 a 35 anos, representando 21,8% da amostra, e de 36 a 40 anos, representando 22,6%. Quanto à formação, 36,8% dos respondentes são especialistas e 39,8% são graduados. O tempo de formação com maior representatividade está entre um e 10 anos.

Com o intuito de aprofundar a análise do perfil dos profissionais contábeis, elaborou-se a Tabela 18 para comparar a formação e o tempo de formado em função da idade do respondente. Ressalta-se que a linha de total apresentada na tabela, tanto para a coluna formação quanto para tempo de formação, tem como base a quantidade de pessoas que responderam (Qt) e o percentual representativo dessa quantidade (%).

Tabela 18
Faixa etária x formação dos respondentes

Faixa Etária			Formação						Tempo de formação										
Idade	Qt	%	Graduado		Especialista		Mestre		Até 5		5,1 a 10		11,1 a 15		15,1 a 20		Acima 20		
			Qt	%	Qt	%	Qt	%	Qt	%	Qt	%	Qt	%	Qt	%	Qt	%	
21 a 25	14	11	14	100	0	0	0	0	14	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0
26 a 30	18	14	7	39	8	44	3	17	10	56	8	44	0	0	0	0	0	0	0
31 a 35	29	22	12	41	13	45	4	14	10	34	15	52	4	14	0	0	0	0	0
36 a 40	30	23	9	30	11	37	10	33	11	37	7	23	10	33	2	7	0	0	0
41 a 45	18	14	5	28	9	50	4	22	2	11	3	17	5	28	7	39	1	6	6
46 a 50	16	12	4	25	6	38	6	38	1	6	2	13	1	6	3	19	9	56	6
>55	8	6	2	25	2	25	4	50	1	13	1	13	0	0	1	13	5	63	6
Total	133	100	53	40	49	37	31	23	49	37	36	27	20	15	13	10	15	11	11

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se maior concentração de respondentes com idade entre 31 e 40 anos. Destes, 45% com idade entre 31 e 35 anos fizeram curso de pós-graduação, obtendo título de especialistas e 41% com o título de bacharel. De forma similar, a faixa etária entre 36 e 40 anos teve maior concentração de especialistas (37%), seguidos de graduados (30%). Os dados ainda indicam que 52% das pessoas com idade entre 31 e 35 anos se especializaram entre o 5º e o 10º ano de formação e outros 33% entre o 11º e o 15º ano, quando já estavam com 36 a 40 anos. A faixa etária mais nova, 21 a 25 anos, é composta de pessoas que têm até cinco anos de formadas e que não fizeram qualquer especialização, seja *lato sensu* (especialistas) ou *strictu sensu* (mestres).

A Tabela 19 apresenta a atuação dos profissionais contábeis, contemplando as questões 19 a 22 da seção I do questionário (Apêndice B).

Tabela 19
Atuação profissional dos contadores - continua

Variáveis	Especificações	Frequências	Percentual
Atuação profissional	Autônomo	5	3,8
	Proprietário de empresa	21	15,8
	Empregado empresa privada	98	73,7
	Empregado empresa pública	7	5,3
	Terceiro setor	2	1,5
	Total	133	100,0
Área de atuação	Auditoria	7	5,3
	Controladoria	16	12,0
	Contabilidade	49	36,8
	Financeira	12	9,0
	Fiscal e tributária	18	13,5
	Orçamento/custo	4	3,0
	Tecnologia da informação	6	4,5
	Docência	17	12,8
	Perícia	3	2,3
	Sem resposta	1	0,8
Total	133	100	
Posição que ocupa na empresa em que trabalha	Estagiário	0	0,0
	Auxiliar ou assistente	12	9,0
	Analista ou especialista	61	45,9
	Gestor (supervisor, coordenador, gerente, diretor)	44	33,1
	Professor	15	11,3
	Sem resposta	1	0,8
Total	133	100	

Tabela 19
Atuação profissional dos contadores - conclui

Variáveis	Especificações	Frequências	Percentual
Tempo de trabalho na posição que ocupa	Até 11 meses	7	5,3
	De 1 a 5 anos	38	28,6
	De 5,1 a 10 anos	46	34,6
	De 7,1 a 10 anos	2	1,5
	De 10,1 a 15 anos	14	10,5
	De 15,1 a 20 anos	11	8,3
	De 20,1 a 25 anos	4	3,0
	De 25,1 a 39 anos	10	7,5
	Acima de 40 anos	1	0,8
Total		133	100

Fonte: dados da pesquisa

Identificou-se que 73,7% da amostra trabalham em empresas privadas na área de contabilidade, sendo 45,9% analistas ou especialistas e 33,1% gestores; 34,6% das pessoas ocupam a mesma posição entre cinco e 10 anos. Considerando a relevância do percentual indicado para esses dois cargos e que as competências individuais se desdobram em competências gerenciais e técnicas (Ruas, 2002), a Tabela 20 detalha as informações referentes à atuação profissional dos respondentes em função da posição de analista e especialista, que exige maior bagagem de conhecimentos técnicos, e do cargo de gestor, que exige competências gerenciais.

Tabela 20
Atuação profissional em função de competências técnicas e gerenciais – continua

Variáveis	Especificações	Analistas / Especialista (Técnicas)		Gestores (Gerenciais)	
		Freq	%	Freq	%
Atuação profissional	Autônomo	2	3	0	0
	Proprietário de empresa	1	2	20	45
	Empregado empresa privada	53	87	21	48
	Empregado empresa pública	4	7	2	5
	Terceiro setor	1	2	1	2
Total		61	100	44	100

Tabela 20
Atuação profissional em função de competências técnicas e gerenciais –
conclui

Variáveis	Especificações	Analistas / Especialista (Técnicas)		Gestores (Gerenciais)	
		Freq	%	Freq	%
Área de atuação	Auditoria	4	7	2	5
	Controladoria	10	16	4	9
	Contabilidade	22	36	20	45
	Financeira	3	5	8	18
	Fiscal e tributária	11	18	3	7
	Orçamento/custo	3	5	0	0
	Tecnologia da informação	6	10	0	0
	Docência	0	0	5	11
	Perícia	2	3	1	2
	Sem resposta	0	0	1	2
	Total	61	100	44	100
Tempo de trabalho na posição que ocupa	Até 11 meses	3	5	0	0
	De 1 a 5 anos	19	31	8	18
	De 5,1 a 10 anos	24	39	14	32
	De 7,1 a 10 anos	2	3	0	0
	De 10,1 a 15 anos	7	11	5	11
	De 15,1 a 20 anos	1	2	8	18
	De 20,1 a 25 anos	1	2	3	7
	De 25,1 a 39 anos	4	7	5	11
	Acima de 40 anos	0	0	1	2
		Total	61	100	44

Fonte: dados da pesquisa.

Tendo-se a amostra de 61 respondentes que atuam como analistas ou especialistas, 87% deles trabalham em empresas privadas na área de contabilidade e ocupam essa posição entre um e 10 anos. O mesmo ocorre com os gestores, representados por 44 respondentes da amostra de 133: 48% são empregados de empresa privada, atuantes na área contábil. Entretanto, ocupam a posição entre 5,1 e 10 anos.

Fechada a análise da seção I do questionário (questões 15 a 22 – Apêndice B), prossegue-se com a análise da seção II do mesmo Apêndice. A Tabela 21 contém os dados coletados nas questões 23 a 26 do questionário, referentes à identificação da empresa na qual o profissional contábil trabalha.

Tabela 21
Sobre a empresa em que os profissionais contábeis trabalham

Variáveis	Especificações	Frequências	Percentual
Localização da empresa	Belo Horizonte	91	68,4
	Betim	10	7,5
	Contagem	12	9,0
	Outros	20	15,0
	Total	133	100
Ramo de atividade	Comercial	7	5,3
	Industrial	31	23,3
	Serviços	95	71,4
	Total	133	100
Tempo de existência da empresa	Menos de 1 ano	3	2,3
	1,1 a 5 anos	7	5,3
	5,1 a 10 anos	28	21,1
	10,1 a 20 anos	32	24,1
	30,1 a 40 anos	29	21,8
	Acima de 50 anos	34	25,6
	Total	133	100
Nº de empregados da empresa	Até 9	20	15,0
	De 10 a 19	14	10,5
	De 20 a 49	9	6,8
	De 50 a 99	4	3,0
	De 100 a 499	22	15,8
	De 500 a 1000	19	14,3
	Acima de 1000	43	32,3
	Total	133	100

Fonte: dados da pesquisa.

Os dados indicam que 68,4% dos respondentes trabalham em Belo Horizonte, predominantemente no ramo de serviços (71,4%), e revelam equilíbrio entre as empresas que têm tempo de existência a partir de cinco anos. A maior parte das empresas identificadas pela amostra (32,3%) tem mais de mil empregados, caracterizando-se como empresas de grande porte (Sebrae, 2015).

Destacando-se o ramo de serviços, que apresentou maior concentração da amostra, elaborou-se a Tabela 22, com o intuito de se avaliar a localização das empresas, tempo de existência e porte.

Tabela 22
Informações sobre as empresas de serviço

Variáveis	Especificações	Serviços	
		Frequências	Percentual
Localização da empresa	Belo Horizonte	69	73
	Betim	3	3
	Contagem	10	11
	Outros	13	14
	Total	95	100
Tempo de existência da empresa	Menos de 1 ano	3	3
	1,1 a 5 anos	4	4
	5,1 a 10 anos	14	15
	10,1 a 20 anos	28	29
	30,1 a 40 anos	21	22
	Acima de 50 anos	25	26
	Total	95	100
Nº de empregados da empresa	Até 9	18	19
	De 10 a 19	14	15
	De 20 a 49	9	9
	De 50 a 99	3	3
	De 100 a 499	11	12
	De 500 a 1000	8	8
	Acima de 1000	30	32
	Não sei	2	2
Total	95	100	

Fonte: dados da pesquisa.

As empresas de serviço apresentam maior concentração em Belo Horizonte (73%) e caracterizam-se como de grande porte, haja vista que possuem mais de 1.000 empregados (Sebrae, 2015). Houve equilíbrio no tempo de existência para aquelas que têm mais de 10 anos de existência.

Efetuada uma análise geral do perfil dos respondentes, identifica-se equilíbrio entre profissionais do gênero feminino e masculino, faixa etária prevalente entre 31 e 40 anos (44%), sendo a maioria especialista ou graduado com até 10 anos de formados. Sobre a atuação dos contadores, os dados demonstram que a 73,7% da amostra trabalham em empresa privada, na área contábil (36,8%), ocupando a posição de analista ou especialista (45,9%) ou gestores (33,1%), no período entre um e 10 anos, sendo que os gestores têm mais de cinco anos de empresa. A maior parte da amostra (68,4%) trabalha em Belo Horizonte, prevalecendo o ramo de atividade de serviços (71,4%), com empresas que

existem há 10-20 anos (24,1%), de grande porte (32,3%), por apresentarem mais de 1.000 empregados.

4.2 Análise da adequação da escala

O modelo de pesquisa proposto por esta dissertação, baseado em Cardoso (2006), contempla 13 competências para o profissional contábil, agrupadas em quatro categorias: específicas, de conduta e administração, de gerenciamento da informação e de comunicação. Com o intuito de verificar se o modelo de pesquisa se confirma, foi aplicada a técnica de análise fatorial exploratória. Essa aplicação exige a realização de alguns procedimentos estatísticos, como análise de correlação, testes de Bartlett, KMO e a análise da Matriz de Anti-imagem, para indicar a sua viabilidade.

A análise de correlação foi utilizada para identificar o padrão de correlação entre as variáveis, para que seja possível identificar a formação de grupos. Conforme já mencionado na metodologia, consideram-se os resultados acima de 0,3 com correlação das variáveis.

A Tabela 23 apresenta a matriz de correlação das variáveis, construída com base nas respostas referentes ao grau em que as competências são requeridas pelas empresas.

Tabela 23
Matriz de correlações competências requeridas pelas empresas

Variáveis	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13
V1 Comunicação	1,000												
V2 Empreendedorismo	0,680	1,000											
V3 Estratégica	0,616	0,769	1,000										
V4 Ferramentas de Controle	0,610	0,623	0,672	1,000									
V5 Legal	0,467	0,491	0,546	0,621	1,000								
V6 Integridade e Confiança	0,496	0,508	0,496	0,478	0,416	1,000							
V7 Contabilidade e Finanças	0,629	0,549	0,518	0,664	0,573	0,544	1,000						
V8 Negociação	0,670	0,670	0,709	0,752	0,641	0,545	0,718	1,000					
V9 Ouvir Eficazmente	0,625	0,642	0,636	0,678	0,506	0,559	0,607	0,792	1,000				
V10 Atendimento	0,552	0,561	0,619	0,703	0,526	0,555	0,672	0,766	0,809	1,000			
V11 Técnicas de gestão	0,498	0,484	0,534	0,597	0,609	0,426	0,558	0,678	0,630	0,703	1,000		
V12 Trabalho em equipe	0,604	0,479	0,538	0,669	0,590	0,560	0,667	0,669	0,629	0,653	0,527	1,000	
V13 Gestão da informação	0,524	0,518	0,575	0,686	0,727	0,580	0,682	0,739	0,670	0,709	0,618	0,775	1,000

Fonte : dados da pesquisa.

Analisando cada uma das colunas, identificam-se as competências que melhor se correlacionam em função dos maiores resultados apresentados. É o caso das competências: ouvir eficazmente (V9) com atendimento (V10) e com negociação (V8), que exibem correlação de 0,809 e 0,792, respectivamente. Empreendedorismo (V2) e estratégica (V3) têm correlação de 0,769. Técnicas de gestão e gestão da informação também apresentam correlação (0,775). Em negociação (V8) com atendimento (V10) e com ferramentas de controle (V4) a correlação é de 0,766 e 0,752, respectivamente, entre outras. A correlação das competências requeridas pelas empresas se confirma na amostra analisada, em função de todos os valores apurados serem superiores a 0,3.

No tocante à correlação das competências desenvolvidas pela graduação, a Tabela 24 mostra os resultados obtidos.

Tabela 24
Matriz de correlações competências requeridas na graduação

Variáveis	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13
V1 Comunicação	1,000												
V2 Empreendedorismo	0,722	1,000											
V3 Estratégica	0,648	0,750	1,000										
V4 Ferramentas de Controle	0,538	0,485	0,590	1,000									
V5 Legal	0,445	0,427	0,534	0,652	1,000								
V6 Integridade e Confiança	0,482	0,494	0,503	0,428	0,481	1,000							
V7 Contabilidade e Finanças	0,489	0,511	0,551	0,531	0,623	0,487	1,000						
V8 Negociação	0,574	0,594	0,636	0,502	0,540	0,548	0,554	1,000					
V9 Ouvir Eficazmente	0,473	0,529	0,704	0,552	0,549	0,527	0,502	0,720	1,000				
V10 Atendimento	0,551	0,604	0,698	0,569	0,541	0,620	0,537	0,711	0,788	1,000			
V11 Técnicas de gestão	0,520	0,552	0,650	0,526	0,472	0,388	0,612	0,593	0,621	0,637	1,000		
V12 Trabalho em equipe	0,458	0,427	0,446	0,395	0,521	0,520	0,623	0,556	0,575	0,548	0,591	1,000	
V13 Gestão da informação	0,593	0,651	0,714	0,563	0,582	0,597	0,645	0,670	0,686	0,737	0,661	0,630	1,000

Fonte: dados da pesquisa.

Para as competências desenvolvidas pela graduação, percebe-se alto grau de correlação para: ouvir eficazmente (V9) e atendimento (V10), que têm correlação de 0,788; empreendedorismo (V2) e estratégica (V30), cujo fator de correlação é de 0,750; e atendimento (V10) e gestão da informação (V13), com correlação de 0,737, entre outras. Tomando como base o parâmetro de 0,3, que indica a correlação entre as variáveis analisadas, também para as competências desenvolvidas pela graduação constata-se correlação em função de todos os valores apresentados serem superiores ao parâmetro preestabelecido.

Os testes de KMO, Bartlett e a medida MSA foram utilizados para avaliar a significância dos dados obtidos com a matriz de correlação, no sentido de validar a aplicação da análise fatorial para o conjunto de dados pesquisados. O resultado do teste de KMO, de 0,939, indica existência de correlação entre as variáveis. Ressalta-se que o KMO foi aplicado desconsiderando-se a segregação de

competências requeridas pelas empresas e desenvolvidas pela graduação. O resultado do teste de Bartlett apurou grau de significância de 0,000, considerando qui-quadrado 1425,506 e grau de liberdade = 78, ou seja, existe correlação entre as variáveis. O resultado obtido no teste MSA foi superior a 0,5, sem motivo para exclusão de variáveis. Mediante a aplicação desses testes, concluiu-se que os dados estão adequados para a aplicação da análise fatorial.

Para identificar se as 13 competências avaliadas pela amostra deste estudo agruparam-se nas quatro categorias ou fatores, conforme previsto no modelo, aplicou-se a análise fatorial, utilizando-se o critério de Kaiser, que condiciona o número de fatores ao autovalor acima de um. A Tabela 25 mostra o total da variância explicada para as competências requeridas pelas empresas.

Tabela 25
Total da variância explicada competências requeridas

Variáveis	Autovalores Iniciais					
	Total	% Variância	% Cumulativo	Total	% Variância	% Cumulativo
1	8,361	64,317	64,317	8,361	64,317	64,317
2	0,866	6,66	70,977			
3	0,676	5,197	76,174			
4	0,599	4,605	80,779			
5	0,506	3,893	84,672			
6	0,418	3,213	87,885			
7	0,339	2,609	90,494			
8	0,288	2,215	92,710			
9	0,255	1,964	94,674			
10	0,211	1,621	96,295			
11	0,183	1,408	97,703			
12	0,164	1,261	98,964			
13	0,135	1,036	100,00			

Fonte: dados da pesquisa.

O teste de Kaiser indica a formação de um único fator (autovalor superior a 1,0), com variância total de 64,317%, caracterizando unidimensionalidade para as competências requeridas pelas empresas.

Na Tabela 26 confirma-se a variância explicada para as competências desenvolvidas pelos cursos de graduação em Ciências Contábeis.

Tabela 26
Total da variância explicada competências desenvolvidas

Variáveis	Autovalores Iniciais			Total	% Variância	%Cumulativo
	Total	% Variância	%Cumulativo			
1	7,88	60,578	60,578	7,88	60,578	60,578
2	0,88	6,803	67,381			
3	0,74	5,724	73,105			
4	0,66	5,055	78,16			
5	0,64	4,943	83,103			
6	0,39	3,024	86,127			
7	0,38	2,892	89,019			
8	0,32	2,468	91,487			
9	0,26	2,017	93,504			
10	0,25	1,920	95,424			
11	0,23	1,767	97,191			
12	0,21	1,627	98,818			
13	0,15	1,182	100,00			

Fonte: dados da pesquisa.

Para as competências desenvolvidas pela graduação, o teste de Kaiser também identifica a formação de um fator com variância total de 60,578%, caracterizando unidimensionalidade da escala.

Portanto, a escala apresenta unidimensionalidade, diferindo do estudo de Cardoso (2006), que ressaltou a formação de quatro fatores para as competências, conforme apresentado na Tabela 27.

Tabela 27
Total da variância no estudo de Cardoso (2006)

Fator	Autovalores iniciais			Extração da soma dos pesos ao quadrado		
	Total	%	Acumulada %	Total	%	Acumulada%
1	5,966	33,143	33,143	5,532	30,734	30,734
2	2,143	11,903	45,046	1,704	9,469	40,203
3	2,068	11,487	56,534	1,653	9,182	49,385
4	1,258	6,992	63,525	0,808	4,492	53,877
5	0,929	5,159	68,684			
6	0,808	4,488	73,172			
7	0,738	4,103	77,274			
8	0,647	3,597	80,871			
9	0,574	3,189	84,06			
10	0,511	2,842	86,901			
11	0,468	2,599	89,501			
12	0,395	2,197	91,698			
13	0,338	1,88	93,578			
14	0,298	1,656	95,235			
15	0,296	1,642	96,876			
16	0,235	1,303	98,18			
17	0,176	0,98	99,16			
18	0,151	0,84	100			

Fonte: Cardoso, R. L. (2006). *Competências do contador: um estudo empírico*. (Tese Doutorado em Ciências Contábeis. Departamento de Contabilidade e Atuária. Universidade de São Paulo, São Paulo, p. 94).

Os quatro fatores explicam 63,5% da variância. O primeiro grupo explica 33,143% da variância, o segundo, 11,903%, o terceiro, 11,487% e o último uma variância abaixo de 6,992%, explicado no total. Por meio de técnicas estatísticas e da teoria, Cardoso (2006) associa as 13 competências aos quatro fatores formados.

A amostra utilizada por Cardoso (2006) contemplou 159 questionários válidos aplicados a alunos de pós-graduação dos cursos de contabilidade e controladoria e MBA *Controller* de universidades de São Paulo. A maior parte desses respondentes trabalha em indústria (43,6%) e ocupa posição gerencial nas empresas em que trabalham (36,8%).

Já a amostra utilizada nesta dissertação contemplou 133 profissionais contábeis atuantes em Minas Gerais e a maior parcela trabalha em serviços (Tabela 23) e ocupa posição de analista ou especialista (Tabela 22). Esses fatos, associados à diferença de nove anos da aplicação entre os estudos, talvez possam ter

interferido na confirmação do modelo proposto por Cardoso (2006). As transformações no cenário contábil brasileiro ao aderir às normas internacionais de contabilidade ao longo desses anos impacta a atuação dos contadores e, conseqüentemente, as suas competências (Reis *et al.*, 2014).

A escala unidimensional apresentou boa consistência interna, mensurado pelo Alfa de Cronbach, conforme apresentado na Tabela 28.

Tabela 28
Coefficiente Alfa de Cronbach: competências requeridas e desenvolvidas

Competências	Alfa de Cronbach	N de Itens
Requerida pela empresa	0,951	13
Desenvolvida na graduação	0,945	13

Fonte: dados da pesquisa.

Os resultado indicam índice de 0,951 para as competências requeridas e de 0,945 para as competências desenvolvidas pela graduação, o que confirma a confiabilidade do questionário utilizado neste estudo.

Buscando tentar confirmar o estudo de Cardoso (2006) ou verificar alguma similaridade na formação dos fatores, optou-se por aplicar novamente a análise fatorial nas duas bases de dados das competências requeridas pelas empresas e das desenvolvidas pela graduação, fixando-se o número de fatores em quatro, conforme estabelecido no modelo.

Ressalta-se que os pressupostos necessários à aplicação da análise fatorial mantiveram os mesmos resultados. Assim, o teste de KMO resultou coeficiente de 0,939, a estatística de Bartlett com qui-quadrado 1425,506, graus de liberdade igual, indicou significância de zero. E o mas obteve resultado superior a 0,5. Diante disso, mais uma vez constatou-se a viabilidade de aplicação da análise fatorial, agora considerando quatro fatores.

A Tabela 29 apresenta o resultado da análise fatorial, com fixação de quatro fatores para as competências requeridas pelas empresas.

Tabela 29
Total da variância explicada para competências requeridas pelas empresas
(quatro fatores)

Fator	Autovalores Iniciais			Extração da soma dos pesos ao quadrado			Rotação da soma dos pesos ao quadrado		
	Total	%	% acumulada	Total	%	% acumulada	Total	%	% acumulada
1	8,361	64,317	64,317	8,361	64,317	64,317	2,952	22,711	22,711
2	0,866	6,660	70,977	0,866	6,66	70,977	2,822	21,706	44,417
3	0,676	5,197	76,174	0,676	5,197	76,174	2,557	19,670	64,088
4	0,599	4,605	80,779	0,599	4,605	80,779	2,170	16,692	80,779
5	0,506	3,893	84,672						
6	0,418	3,213	87,885						
7	0,339	2,609	90,494						
8	0,288	2,215	92,710						
9	0,255	1,964	94,674						
10	0,211	1,621	96,295						
11	0,183	1,408	97,703						
12	0,164	1,261	98,964						
13	0,135	1,036	100,00						

Fonte: dados da pesquisa.

A variância total acumulada atingiu o percentual de 80,779, sendo a maior concentração no fator 1 (64,317%). Em seguida, o fator 2 apresentou percentual de 6,66%. O terceiro fator apareceu com 5,197% e o quarto com 4,605%. Foi então gerada a matriz de componentes contemplando as cargas atribuídas a cada um dos fatores, conforme exibe a Tabela 30.

Tabela 30
Matriz de componentes para competências requeridas pelas empresas (quatro fatores)

Competências	Cargas das componentes por fator			
	1	2	3	4
2 – Empreendedorismo	0,86	0,24	0,18	0,21
3 - Estratégica	0,78	0,33	0,28	0,15
1 - Comunicação	0,69	0,20	0,24	0,40
10 - Atendimento	0,28	0,77	0,25	0,38
11 - Técnicas de gestão	0,23	0,75	0,41	
9 - Ouvir eficazmente	0,43	0,70	0,16	0,38
8 - Negociação	0,49	0,57	0,41	0,31
5 - Legal	0,29	0,24	0,85	
13 - Gestão da informação	0,20	0,41	0,66	0,45
4 - Ferramentas de controle	0,48	0,44	0,49	0,25
6 - Integridade e confiança	0,28	0,21	0,12	0,81
12 - Trabalho em equipe	0,23	0,28	0,56	0,58
7 - Contabilidade e finanças	0,32	0,34	0,47	0,52

Fonte: dados da pesquisa.

Para identificar quais competências compõem cada fator, é feita a comparação entre os coeficientes: enquanto o coeficiente do fator analisado for maior que o coeficiente de comparação, a competência é mantida dentro do fator em análise. A partir do momento em que o coeficiente for menor, passa-se a avaliar os componentes do próximo fator. Os resultados indicam as seguintes competências para cada um dos fatores:

- a) Fator 1 – empreendedorismo, estratégica, comunicação
- b) Fator 2 - atendimento, técnicas de gestão, ouvir eficazmente, negociação
- c) Fator 3 – legal, gestão da informação, ferramentas de controle
- d) Fator 4 - integridade e confiança, trabalho em equipe, contabilidade e finanças

Percebe-se que mesmo aplicando a análise fatorial com a fixação de fatores, o resultado não confirma o agrupamento proposto por Cardoso (2006), conforme apresentado na Tabela 31.

Tabela 31
Comparação entre fatores Cardoso (2006) e resultado da fatorial com
fixação de quatro fatores para competências requeridas pelas empresas

Fatores	Cardoso (2006)	Fatorial com quatro fatores
Fator 1	4 - Ferramentas e controle	2 – Empreendedorismo
	5 – Legal	3 - Estratégica
	7 - Contabilidade e finanças	1 - Comunicação
Fator 2	1 - Comunicação	10 - Atendimento
	2 -Empreendedor	11 - Técnicas de gestão
	3 – Estratégica	9 - Ouvir eficazmente
	6 - Integridade e confiança	8 - Negociação
Fator 3	8 - Negociação	5 - Legal
	11 - Técnicas de gestão	13 - Gestão da informação
	13 - Gestão da informação	4 - Ferramentas de controle
Fator 4	9 - Ouvir eficazmente	6 - Integridade e confiança
	10 - Atendimento	12 - Trabalho em equipe
	12- Trabalho em equipe	7 - Contabilidade e finanças

Fonte: dados da pesquisa.

Ao se comparar o resultado dos estudos, observa-se que somente as competências negociação, gestão da informação e trabalho em equipe agruparam-se nos fatores propostos. Portanto, para as competências requeridas pelas empresas, o resultado da fatorial com fixação de quatro fatores não confirma a proposição do modelo de Cardoso (2006).

Segue-se então com a aplicação da análise fatorial com fixação de quatro fatores para as competências desenvolvidas pela graduação, conforme Tabela 32.

Tabela 32
Total da variância explicada para competências desenvolvidas pela
graduação (quatro fatores)

Autovalores Iniciais				Extração da soma dos pesos ao quadrado			Rotação da soma dos pesos ao quadrado		
Fator	Total	% Variância	% Variância acumulada	Total	% Variância	% Variância acumulada	Total	% Variância	% Variância acumulada
1	7,875	60,578	60,578	7,875	60,578	60,578	3,312	25,475	25,475
2	0,884	6,803	67,381	0,884	6,803	67,381	2,708	20,830	46,305
3	0,744	5,724	73,105	0,744	5,724	73,105	2,211	17,006	63,311
4	0,657	5,055	78,160	0,657	5,055	78,160	1,930	14,849	78,160
5	0,643	4,943	83,103						
6	0,393	3,024	86,127						
7	0,376	2,892	89,019						
8	0,321	2,468	91,487						
9	0,262	2,017	93,504						
10	0,250	1,920	95,424						
11	0,230	1,767	97,191						
12	0,211	1,627	98,818						
13	0,154	1,182	100,000						

Fonte: dados da pesquisa.

Verifica-se que o fator 1 acumulou o maior percentual de variância (60,578). Para o fator 2, a variância foi de 6,803, para o fator 3 de 5,724 e para o fator 4 de 5,055. Foi então gerada a matriz de componentes contemplando as cargas atribuídas a cada um dos fatores, conforme consta na Tabela 33.

Tabela 33
Matriz de componentes para competências desenvolvidas pela graduação (quatro fatores)

Competências	Cargas das componentes por fator			
	1	2	3	4
9 - Ouvir eficazmente	0,816	0,220	0,211	0,292
10 – Atendimento	0,783	0,330	0,224	0,263
8 - Negociação	0,675	0,357	0,305	0,212
6 - Integridade e confiança	0,598	0,221	0,361	0,142
13 - Gestão da informação	0,552	0,435	0,448	0,266
2 – Empreendedorismo	0,328	0,830	0,193	0,137
1 - Comunicação	0,208	0,807	0,243	0,218
3 - Estratégica	0,517	0,647	0,137	0,323
12 - Trabalho em equipe	0,382	0,144	0,816	0,109
7 - Contabilidade e finanças	0,173	0,306	0,714	0,418
11 - Técnicas de gestão	0,394	0,428	0,492	0,236
4 - Ferramentas de controle	0,284	0,336	0,110	0,805
5 - Legal	0,295	0,122	0,382	0,761

Fonte: dados da pesquisa.

Os resultados indicam as seguintes competências para cada um dos fatores:

- a) Fator 1 - ouvir eficazmente, atendimento, negociação, integridade e confiança, gestão da informação
- b) Fator 2 - empreendedorismo, comunicação, estratégica
- c) Fator 3 - trabalho em equipe, contabilidade e finanças, técnicas de gestão
- d) Fator 4 - ferramentas de controle, legal

Ao se comparar esse agrupamento das competências desenvolvidas pela graduação com o proposto por Cardoso (2006), concluiu-se que não se confirma o modelo, como comprova a Tabela 34.

Tabela 34
Comparação entre fatores Cardoso (2006) e resultado da fatorial com
fixação de quatro fatores para competências desenvolvidas pela graduação

Fatores	Cardoso (2006)	Fatorial com 4 fatores
Fator 1	4 - Ferramentas e Controle 5 - Legal 7 - Contabilidade e Finanças	9 - Ouvir eficazmente 10 - Atendimento 8 - Negociação 6 - Integridade e Confiança 13 - Gestão da informação
Fator 2	1 - Comunicação 2 - Empreendedor 3 - Estratégia 6 - Integridade e Confiança	2 - Empreendedorismo 1 - Comunicação 3 - Estratégica
Fator 3	8 - Negociação 11 - Técnicas de Gestão 13 - Gestão da Informação	12 - Trabalho em equipe 7 - Contabilidade e Finanças 11 - Técnicas de gestão
Fator 4	9 - Ouvir Eficazmente 10 - Atendimento 12- Trabalho em equipe	4 - Ferramentas de Controle 5 - Legal

Fonte: dados da pesquisa.

Houve similaridade entre o fator 2 em ambos os estudos, mas não foi suficiente para confirmar o modelo proposto no estudo de Cardoso (2006).

Na intenção de se propor uma nova categorização, buscou-se sustentação no referencial teórico desta dissertação. Ruas (2002) faz uma classificação de recursos de competência considerando o CHA demonstrado na Figura 2 desta dissertação. Ao tentar associar as categorias formadas no resultado da análise fatorial, infere-se que, para Ruas (2002), as competências técnicas (ferramentas de controle, legal, contabilidade e finanças) estariam associadas a conhecimento. E a análise fatorial segrega essas competências em duas categorizações distintas (fatores 3 e 4). Da mesma forma, empreendedor e competência estratégica (fator 2), ouvir eficazmente e integridade e confiança (fator 1) poderiam, baseando-se em Ruas (2002), estar mais bem categorizadas como atitudes, enquanto a gestão da informação (também fator 1) se assemelharia mais a conhecimento.

Diante das comparações realizadas, da não confirmação dos fatores apresentados por Cardoso (2006) e de não se conseguir propor nova categorização com sustentação teórica, este estudo assume que as competências avaliadas formam apenas um grupo – unidimensionalidade da escala.

As seções seguintes apresentam a estatística descritiva com a percepção dos 133 respondentes sobre as competências requeridas e desenvolvidas.

4.3 Percepção sobre as competências do profissional contábil

Nesta seção analisa-se a percepção dos respondentes em relação às competências do profissional contábil. Para isso, realizou-se o teste de médias que, conforme mencionado na metodologia, exige a aplicação de dois outros testes: o Kolmogorov-Smirnov (KS), para verificar a normalidade dos dados, e o de Levene, para avaliar sua homogeneidade.

4.3.1 Testes de média

A Tabela 35 apresenta os resultados do teste KS, com nível de confiança de 95% e de significância de 5%.

Tabela 35
Teste de Kolmogorov-Smirnov (KS)

	Variáveis	Estatística	df	Sig.	
1	Comunicação	Requerida pela empresa	0,302	133	0,000
		Desenvolvida na graduação	0,138	133	0,000
2	Empreendedorismo	Requerida pela empresa	0,239	133	0,000
		Desenvolvida na graduação	0,117	133	0,000
3	Estratégica	Requerida pela empresa	0,279	133	0,000
		Desenvolvida na graduação	0,135	133	0,000
4	Ferramentas de controle	Requerida pela empresa	0,295	133	0,000
		Desenvolvida na graduação	0,163	133	0,000
5	Legal	Requerida pela empresa	0,329	133	0,000
		Desenvolvida na graduação	0,166	133	0,000
6	Integridade e confiança	Requerida pela empresa	0,268	133	0,000
		Desenvolvida na graduação	0,141	133	0,000
7	Contabilidade e finanças	Requerida pela empresa	0,319	133	0,000
		Desenvolvida na graduação	0,214	133	0,000
8	Negociação	Requerida pela empresa	0,233	133	0,000
		Desenvolvida na graduação	0,133	133	0,000
9	Ouvir eficazmente	Requerida pela empresa	0,225	133	0,000
		Desenvolvida na graduação	0,127	133	0,000
10	Atendimento	Requerida pela empresa	0,239	133	0,000
		Desenvolvida na graduação	0,122	133	0,000
11	Técnicas de gestão	Requerida pela empresa	0,249	133	0,000
		Desenvolvida na graduação	0,127	133	0,000
12	Trabalho em equipe	Requerida pela empresa	0,339	133	0,000
		Desenvolvida na graduação	0,177	133	0,000
13	Gestão da informação	Requerida pela empresa	0,26	133	0,000
		Desenvolvida na graduação	0,135	133	0,000

Fonte: dados da pesquisa.

O resultado desse teste identifica que nenhuma das variáveis apresentou normalidade dos dados, conforme pode ser percebido na última coluna (Sig), que contém valores inferiores a 5% de significância. Mesmo não havendo normalidade, os dados não apresentaram *outliers*, ou seja, pontos de avaliação extremos que poderiam ter indicação de exclusão. Apesar do KS ser um pressuposto para se identificar a aplicabilidade de testes paramétricos, segundo Magalhães e Lima (2001), o Teorema Central do Limite (TCL) considera que, para amostras maiores que 30 (caso deste trabalho), a distribuição da média amostral devidamente padronizada comporta-se, segundo o modelo normal, com média zero e variância unitária. Nesse caso, o fato de o KS não ter detectado

normalidade dos dados não descaracteriza a aplicação do teste de diferença entre médias, em função do tamanho da amostra utilizada neste estudo. Magalhães e Lima (2001) defendem que o TCL permite a distribuição normal para estudar média probabilística. Aplicou-se o teste de Levene, pressuposto para se realizar o teste de diferença entre médias, conforme apresentado na Tabela 36.

Tabela 36
Teste de Levene

	Competências	Estatística de Levene	df1	df2	Sig.
1	Comunicação	9,888	1	264	0,00
2	Empreendedorismo	5,240	1	264	0,02
3	Estratégica	6,553	1	264	0,01
4	Ferramentas de controle	1,045	1	264	0,31
5	Legal	5,521	1	264	0,02
6	Integridade e confiança	3,434	1	264	0,07
7	Contabilidade e finanças	1,480	1	264	0,23
8	Negociação	2,794	1	264	0,10
9	Ouvir eficazmente	11,680	1	264	0,00
10	Atendimento	12,722	1	264	0,00
11	Técnicas de gestão	3,121	1	264	0,08
12	Trabalho em equipe	9,735	1	264	0,00
13	Gestão da informação	12,489	1	264	0,00

Fonte: dados da pesquisa.

Admitindo-se nível de significância de 5%, constata-se que as competências de comunicação, empreendedorismo, estratégica, legal, ouvir eficazmente, atendimento, trabalho em equipe e gestão da informação apresentaram significância abaixo do esperado (0,05), o que indica a não homogeneidade dos dados. Ressalta-se que nesta avaliação não se fez distinção de análise entre as competências requeridas pelas empresas e as desenvolvidas pela graduação.

Para identificar o desdobramento da não homogeneidade dessas competências, analisou-se o resultado do teste, considerando-se as seções II e III do questionário (Apêndice B), que contemplam questões relacionadas a: gênero, faixa etária, formação, tempo de formado, atuação profissional, área de atuação, posição que ocupa na empresa, tempo em que ocupa na posição, localização da empresa, tempo de existência da empresa e número de empregados da empresa, aqui denominados como características da amostra, de acordo com a Tabela 37.

Tabela 37
Teste de Levene por características da amostra - continua

Categoria	Variáveis	Requeridas ou Desenvolvidas?	Estatística de Levene	df1	df2	Sig.	
Faixa etária	6 - Integridade e confiança	Requeridas	2,628	6	126	0,020	
	11 - Técnicas de gestão	Requeridas	4,342	6	126	0,001	
	12 - Trabalho em equipe	Requeridas	5,952	6	126	0,000	
	13 - Gestão da informação	Requeridas	4,371	6	126	0,000	
Formação	5 - Legal	Requeridas	4,531	2	130	0,013	
	13 - Gestão da informação	Requeridas	6,834	2	130	0,002	
Tempo de formado	13 - Gestão da informação	Requeridas	4,125	4	128	0,004	
Atuação profissional	2 - Empreendedorismo	Requeridas	5,446	4	128	0,000	
	4 - Ferramentas de controle	Requeridas	3,140	4	128	0,017	
	7 - Contabilidade e finanças	Requeridas	10,543	4	128	0,000	
	8 - Negociação	Requeridas	2,963	4	128	0,022	
	9 - Ouvir eficazmente	Requeridas	3,627	4	128	0,008	
	10 - Atendimento	Requeridas	5,882	4	128	0,000	
	12 - Trabalho em equipe	Requeridas	5,877	4	128	0,000	
	13 - Gestão da informação	Requeridas	3,475	4	128	0,010	
	Área de atuação	1 - Comunicação	Desenvolvidas	2,388	8	124	0,020
2 - Empreendedorismo		Requeridas	2,363	8	124	0,021	
3 - Estratégica		Requeridas	3,263	8	124	0,002	
3 - Estratégica		Desenvolvidas	2,103	8	124	0,040	
6 - Integridade e confiança		Requeridas	2,075	8	124	0,043	
7 - Contabilidade e finanças		Requeridas	2,381	8	124	0,020	
11 - Técnicas de gestão		Requeridas	2,021	8	124	0,049	
12 - Trabalho em equipe		Requeridas	2,113	8	124	0,039	
12 - Trabalho em equipe		Desenvolvidas	2,093	8	124	0,041	
Posição que ocupa na empresa		1 - Comunicação	Requeridas	3,299	3	128	0,023
		2 - Empreendedorismo	Requeridas	4,345	3	128	0,006
Localização da empresa	2 - Empreendedorismo	Requeridas	3,233	3	129	0,025	
	5 - Legal	Requeridas	6,296	3	129	0,001	
	7 - Contabilidade e finanças	Requeridas	3,335	3	129	0,022	
	11 - Técnicas de gestão	Requeridas	2,818	3	129	0,042	
	12 - Trabalho em equipe	Requeridas	4,605	3	129	0,004	
	13 - Gestão da informação	Requeridas	6,069	3	129	0,001	

Tabela 37
Teste de Levene por características da amostra - conclui

Categoria	Variáveis	Requeridas ou Desenvolvidas?	Estatística de Levene	df1	df2	Sig.
Ramo de atividade	2 - Empreendedorismo	Desenvolvidas	3,450	2	130	0,035
Tempo de existência da empresa	2 – Empreendedorismo	Desenvolvidas	2,769 ^d	5	126	0,021
	5 - Legal	Desenvolvidas	2,624 ⁱ	5	126	0,027
	6 - Integridade e confiança	Requeridas	3,861 ^k	5	126	0,003
	7 - Contabilidade e finanças	Desenvolvidas	3,370 ⁿ	5	126	0,007
	9 - Ouvir eficazmente	Requeridas	3,469 ^q	5	126	0,006
	10 – Atendimento	Requeridas	3,124 ^s	5	126	0,011
	11 - Técnicas de gestão	Requeridas	2,519 ^u	5	126	0,033
	12 - Trabalho em equipe	Requeridas	4,831 ^w	5	126	0,000
	13 - Gestão da informação	Requeridas	4,259 ^y	5	126	0,001
	Número de empregados da empresa	4 - Ferramentas de controle	Requeridas	2,224	8	12
6 - Integridade e confiança		Desenvolvidas	2,842	8	12	0,006
12 - Trabalho em equipe		Requeridas	3,948	8	124	0,000

Fonte: dados da pesquisa.

Tendo como base que a significância abaixo 0,05 indica a não homogeneidade dos dados, percebe-se que as 13 competências que contemplaram a amostra deste estudo demonstraram não homogeneidade em alguma categoria. Identificou-se homogeneidade somente para gênero e tempo em que o profissional contábil ocupa na posição.

Em análise geral, o teste de Levene identificou que os dados analisados apresentam não homogeneidade, o que não é impeditivo para a realização do teste de diferença entre médias (Moore, Duckworth & Sclove, 2006).

Realizados os testes tomados como requisitos para o teste de médias e assumindo que o fato de os dados não serem normais e homogêneos não afeta a realização desse teste, prossegue-se com a apresentação do resultado considerando a percepção dos respondentes sobre as competências avaliadas.

4.3.2 Percepção sobre as competências requeridas pelas empresas

Para identificar a percepção dos 133 profissionais contábeis sobre as competências que as empresas têm requerido dos contadores, apresenta-se a

média de cada uma das competências em ordem decrescente e o desvio-padrão, conforme a Tabela 38.

Tabela 38
Estatística descritiva das competências requeridas pelas empresas

Competências Requeridas pela Empresa	Casos	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão	Coefficiente de variação
12 - Trabalho em equipe	133	1	7	6,24	1,24	0,20
1 - Comunicação	133	3	7	6,17	1,10	0,18
5 - Legal	133	1	7	6,10	1,44	0,24
4 - Ferramentas de Controle	133	1	7	6,05	1,38	0,23
3 - Estratégica	133	2	7	6,01	1,27	0,21
7 - Contabilidade e Finanças	133	1	7	5,98	1,37	0,23
13 - Gestão da informação	133	1	7	5,97	1,25	0,21
10 - Atendimento	133	1	7	5,91	1,28	0,22
2 - Empreendedorismo	133	2	7	5,81	1,37	0,24
9 - Ouvir eficazmente	133	1	7	5,78	1,36	0,24
8 - Negociação	133	1	7	5,75	1,39	0,24
11 - Técnicas de gestão	133	1	7	5,59	1,56	0,28
6 - Integridade e Confiança	133	1	7	5,56	1,62	0,29
				5,92	1,36	

Competências Requeridas pela Empresa	Casos	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão	Coefficiente de variação
12 - Trabalho em equipe	133	1	7	6,24	1,24	0,20
1 - Comunicação	133	3	7	6,17	1,10	0,18
5 - Legal	133	1	7	6,10	1,44	0,24
4 - Ferramentas de Controle	133	1	7	6,05	1,38	0,23
3 - Estratégica	133	2	7	6,01	1,27	0,21
7 - Contabilidade e Finanças	133	1	7	5,98	1,37	0,23
13 - Gestão da informação	133	1	7	5,97	1,25	0,21
10 - Atendimento	133	1	7	5,91	1,28	0,22
2 - Empreendedorismo	133	2	7	5,81	1,37	0,24
9 - Ouvir eficazmente	133	1	7	5,78	1,36	0,24
8 - Negociação	133	1	7	5,75	1,39	0,24
11 - Técnicas de gestão	133	1	7	5,59	1,56	0,28
6 - Integridade e Confiança	133	1	7	5,56	1,62	0,29
				5,92	1,36	

Fonte: dados da pesquisa.

A competência trabalho em equipe foi a que obteve a média mais alta (6,24) e a competência integridade e confiança aquela com a média mais baixa (5,56). A pontuação média das competências requeridas foi de 5,96 e desvio-padrão de 1,36.

Para os respondentes, o trabalho em equipe, que contempla a cooperação do profissional com os membros e as metas de sua equipe (Boyatzis *et al.* 2002, Siegel & Sorensen, 1999), foi a competência tida como a mais requerida pelas empresas, ou seja, a mais importante entre as 13 avaliadas, com média de 6,24, próxima da pontuação máxima de sete.

A competência comunicação apresentou média de 6,17, também considerada alta em relação à escala de sete pontos. Essa competência implica a habilidade de compreender e transmitir informações e conhecimentos relativos ao exercício profissional (Fleury & Fleury, 2008).

Em 3º, 4º e 6º lugar aparecem as competências legal (média = 6,10), ferramentas de controle e contabilidade (6,05) e finanças (5,98). Essas competências exigem conhecimentos específicos da profissão (Cardoso, 2006) e por isso são consideradas técnicas (Zarifian, 2001).

A competência estratégica, que aparece em 5º lugar (6,01), está ligada a aspectos organizacionais, ao profissional estar sempre atento ao que está ocorrendo no mercado, buscando antecipar-se para suprir as necessidades dos clientes, externos e internos, sendo o que faz a empresa diferenciar-se de outras (Ruas, Antonello *et al.*, 2005).

Em sétimo lugar, os respondentes pontuaram a competência gestão da informação (5,97). A busca das empresas por especialistas que detêm esse tipo de competência visa a soluções tecnológicas, bem como competência de processos, exigindo que o profissional compreenda a fundo as atividades da empresa (Zarifian, 2001).

Na percepção dos respondentes, a competência atendimento aparece em 8º lugar (5,91). Essa competência envolve profissionais que consigam atender e dialogar com o público externo, utilizando de forma correta os conceitos e critérios da empresa (Boyatzis *et al.*, 2002; Morgan 1997). Já o empreendedorismo (9ª posição e média de 5,81) está relacionado a um profissional que inova diante das

restrições da empresa, assumindo riscos calculados (Hardern, 1995; Laurie, 1995; Spencer & Spencer, 1993).

Ouvir eficazmente, que contempla o desenvolvimento de diálogos interativos e o fornecimento de *feedbacks* (Francis *et al.*, 1995; Morgan, 1997), aparece em 10º lugar (5,78). Em seguida, aparece negociação (5,75), relacionada à capacidade do profissional de realizar acordo entre as diversas áreas da empresa. Ao analisar as duas competências, baseado na visão de Zarifian (2001), pode-se relacioná-las à competência de comunicação – habilidade de compreender e transmitir informações e conhecimentos no exercício da profissão.

Em penúltimo lugar, os profissionais classificaram a competência técnica de gestão (5,59), relacionada à questão da atualização do profissional contábil atualizado em relação às técnicas e novos conhecimentos, por meio de leitura, cursos, viagens e congressos. Pode-se associá-la ao saber em forma de conhecimento que envolve o ambiente - legislação, mercado, perspectivas, oportunidade, entre outros (Ruas, 2002). No último lugar, a competência integridade e confiança (5,56), associada a um profissional ético, que exprime positivamente suas crenças e valores (Bower, 1957; Kullberg & Gladstone, 1989).

Portanto, pode-se concluir que, no entendimento dos profissionais contábeis da amostra deste estudo, as 13 competências foram requeridas pelas empresas em alto grau, visto que a média geral é de 5,92.

A próxima seção apresenta a percepção desses profissionais sobre o grau em que essas competências são desenvolvidas por cursos de graduação em Ciências Contábeis, instituições de ensino superior.

4.3.3 Percepção sobre as competências desenvolvidas pelos cursos de graduação

A amostra de 133 respondentes avaliou em que grau as 13 competências são desenvolvidas por cursos de graduação em Ciências Contábeis. A Tabela 39

informa a pontuação média atribuída a cada uma das competências, em ordem decrescente.

Tabela 39
Estatística descritiva das competências desenvolvidas por cursos de graduação em Ciências Contábeis

Competências Desenvolvidas na graduação	Casos	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão	Coefficiente de variação
7 - Contabilidade e Finanças	133	1	7	5,12	1,47	0,29
12 - Trabalho em equipe	133	1	7	5,05	1,52	0,30
4 - Ferramentas de Controle	133	1	7	4,83	1,42	0,29
5 - Legal	133	1	7	4,59	1,59	0,35
6 - Integridade e Confiança	133	1	7	4,55	1,82	0,40
11 - Técnicas de gestão	133	1	7	4,37	1,69	0,39
1 - Comunicação	133	1	7	4,32	1,43	0,33
13 - Gestão da informação	133	1	7	4,26	1,63	0,38
10 - Atendimento	133	1	7	4,18	1,68	0,40
9 - Ouvir eficazmente	133	1	7	4,14	1,74	0,42
3 - Estratégica	133	1	7	4,02	1,61	0,40
2 - Empreendedorismo	133	1	7	3,9	1,66	0,43
8 - Negociação	133	1	7	3,86	1,59	0,41
				4,40	1,60	0,37

Fonte: dados da pesquisa.

A competência mais bem avaliada foi a contabilidade e finanças (média = 5,12 e desvio-padrão - DP = 1,47); a pior avaliada foi a de negociação (média = 3,86 e DP= 1,59). A média geral atribuída pelos profissionais contábeis em relação ao desenvolvimento das competências pelos cursos de graduação em Ciências Contábeis é de 4,40, com desvio-padrão de 1,6.

Observa-se que do 1º ao 4º lugar aparecem as competências de contabilidade e finanças (5,12), trabalho em equipe (5,05), ferramentas de controle (4,83) e legal (4,59). Excetuando-se a competência trabalho em equipe, as outras três referem-se a competências técnicas. Parece que os profissionais contábeis já atuantes no mercado de trabalho têm percebido que essas competências técnicas têm sido mais bem desenvolvidas pelos cursos de Ciências Contábeis. Esse fato pode estar relacionado à Diretriz Nacional de Curso (DNC) de Contabilidade, Resolução CNE/CES nº 10 (Brasil, 2004), que é clara e objetiva em relação ao

desenvolvimento dos alunos para atividades específicas do contador. Considera-se também que a alteração do cenário contábil brasileiro em função da aderência às normas internacionais de Contabilidade contribuíram para uma formação mais robusta do ponto de vista técnico (Reis *et al.*, 2014).

A competência trabalho em equipe (5,05) visa ao comprometimento do profissional contábil em relação às pessoas e metas de sua equipe. A DNC de Contabilidade, Resolução CNE/CES nº 10, 2004, prevê que as IES contemplem formas de realização de interdisciplinaridade que normalmente são aplicadas na forma de trabalhos realizados em grupo de alunos. Isso pode potencializar o aprendizado, pois o estudante tem de se comprometer com sua equipe para cumprir as metas propostas por cada uma das disciplinas envolvidas.

A competência integridade e confiança (5º lugar e média de 4,55) refere-se a ética, crenças e valores (Bower 1957; Kullberg & Gladstone 1989). Essa competência é abordada pela DNC de Contabilidade, Resolução CNE/CES nº 10, 2004, que zela pela formação de um profissional que exerça com ética e proficiência as atribuições e prerrogativas que lhe são prescritas.

Em 6º lugar, apresentando pontuação média de 4,37, os respondentes identificaram a competência técnicas de gestão, que envolve a atualização do profissional contábil em relação a técnicas e conhecimentos. Tal atualização tem sido muito demandada, em função das alterações contábeis derivadas de normas internacionais. Essa avaliação pode indicar que as IES têm incentivado a prática de acompanhamento das novidades da área contábil. Ressalta-se que não há referência, de forma clara, à atualização profissional na DNC de Contabilidade.

A competência comunicação aparece no 7º lugar, com pontuação média de 4,32. Ao análise da DNC de Contabilidade, Resolução CNE/CES nº 10, 2004, não revelou algum requisito que obrigue as IES a incluírem atividades que desenvolvam esse tipo de competência no projeto pedagógico de curso. Porém, a média atribuída é satisfatória e, nesse sentido, pode estar vinculada aos trabalhos interdisciplinares tratados pelas instituições.

A competência gestão da informação (8º lugar e média de 4,26) é prevista pela DNC do curso de Contabilidade, que indica que os projetos pedagógicos devem contemplar o desenvolvimento de profissionais com capacidade crítica analítica para avaliar as implicações da empresa com tecnologia da informação - Resolução CNE/CES n. 10 (Brasil, 2004). As competências atendimento (4,18), ouvir eficazmente (4,14), estratégica (4,02), empreendedorismo (3,90) e negociação (3,86), que ocupam as cinco últimas posições na percepção dos respondentes, também não são contempladas na DNC, o que poderia justificar as menores médias na percepção dos profissionais que compuseram a amostra deste estudo. Tais competências são as que os cursos de graduação estão desenvolvendo em menor grau.

Em síntese, sete das 13 competências avaliadas são contempladas pela DNC de Ciências Contábeis, sendo que cinco são percebidas pelos respondentes como as que os cursos superiores de Contabilidade têm desenvolvido em maior grau. Em contrapartida, as competências não previstas na DNC do curso de Contábeis são as que apresentaram médias mais baixas. Infere-se que, diante da ausência de uma norma, as IES ficam livres para optarem quanto ao desenvolvimento dessas competências, o que refletiu na percepção dos respondentes deste estudo. Pode-se apreender que a exigência legal para inclusão de competências nos projetos pedagógicos de curso reflete na formação acadêmica do aluno que, por sua vez, reflete em sua vida profissional, haja vista que a construção e desenvolvimento da competência ocorrem durante o processo de formação (Perrenoud, 1999a; 1999b).

A próxima seção apresenta a comparação dos resultados da percepção dos respondentes sobre as competências requeridas pelas empresas e desenvolvidas pelos cursos superiores de Contabilidade.

4.4 Comparação entre as competências requeridas pelas empresas e as desenvolvidas pelos cursos de graduação em Ciências Contábeis

Para identificar se as diferenças entre as médias obtidas nas competências requeridas pelas empresas são significativamente diferentes das médias obtidas nas competências desenvolvidas pelos cursos de graduação em Ciências Contábeis, efetua-se o teste de diferença entre médias. Para isso, definem-se as seguintes hipóteses:

H0: as médias das competências requeridas pelas empresas são iguais às médias das competências desenvolvidas na graduação.

H1: as médias das competências requeridas pelas empresas são diferentes das médias das competências desenvolvidas pela na graduação.

A Tabela 40 apresenta o resultado desse teste, em ordem decrescente a partir da diferença entre as médias.

Tabela 40
Comparação entre as competências requeridas pelas empresas e as desenvolvidas por cursos de graduação em Ciências Contábeis

Variáveis	Pontuação Média		Diferença Médias	Student (t)	Grau liberd	Sig	DNC
	Requeridas	Desenvolvidas					
3 - Estratégica	6,01	4,02	1,99	11,75	132	0,00	x
2 - Empreendedorismo	5,81	3,9	1,91	11,52	132	0,00	x
8 - Negociação	5,75	3,86	1,89	13,22	132	0,00	x
1 - Comunicação	6,17	4,32	1,84	12,76	132	0,00	x
10 - Atendimento	5,91	4,18	1,73	11,34	132	0,00	x
13 - Gestão da informação	5,97	4,26	1,71	11,95	132	0,00	
9 - Ouvir eficazmente	5,78	4,14	1,65	9,85	132	0,00	x
5 - Legal	6,10	4,59	1,50	9,85	132	0,00	
11 - Técnicas de gestão	5,59	4,37	1,23	7,53	132	0,00	x
4 - Ferramentas de Controle	6,05	4,83	1,22	7,89	132	0,00	
12 - Trabalho em equipe	6,24	5,05	1,19	9,79	132	0,00	
6 - Integridade e Confiança	5,56	4,55	1,02	6,90	132	0,00	
7 - Contabilidade e Finanças	5,99	5,12	0,86	5,42	132	0,00	

(1) Número de respondentes menos 1. (2) Diretriz Nacional de Curso (DNC): indica se a competência consta na DNC do curso de contábeis.

Fonte: Dados de pesquisa.

Por meio do teste t Student verificou-se diferença estatística entre as competências requeridas pelas empresas e desenvolvidas pela graduação. A

competência que apresentou a maior diferença foi a estratégica (1,99), indicando que está sendo requerida pelas empresas (6,01) em maior grau do que está sendo desenvolvida pela graduação (4,02). A competência estratégica foi abordada neste estudo como sendo uma atuação do profissional contábil na compreensão das demandas do mercado para antecipação das necessidades dos clientes.

A competência empreendedorismo também demonstrou diferença entre médias (1,91), sendo requerida pelas empresas em maior grau (5,81) do que desenvolvida pelos cursos de graduação (3,90). Essa competência contempla o desenvolvimento de soluções criativas e inovadoras para os problemas da empresa, assumindo-se os riscos.

A competência negociação, que aborda um profissional que realiza acordos com as áreas, buscando opções para atender aos diferentes interesses dos envolvidos, mostra-se requerida em maior grau (5,75) e desenvolvida pelas IES em menor grau (3,86), o que resultou em uma diferença de médias (1,89), demonstrando que na percepção dos respondentes essa competência não é tão desenvolvida pelos cursos de graduação quanto as empresas requerem.

Em relação à comunicação, tomada neste estudo como boa articulação do profissional ao comunicar suas ideias de forma a se fazer entender e ser entendido, foi requerida pelas empresas em maior grau (6,17) e desenvolvida pela graduação em menor grau (4,32), o que também resultou em diferença de médias (1,84).

A competência atendimento, que visa ao diálogo do profissional com o público interno e externo, de forma a demonstrar os conceitos e critérios da empresa, foi requerida em maior grau (5,91) do que desenvolvida (4,18), o que resulta em diferença entre médias (1,73).

Para a variável gestão da informação, o teste revelou diferença de média (1,71), tendo essa competência sido requerida em maior grau (5,97) do que desenvolvida (4,26). Neste estudo, a competência gestão da informação para o profissional

contábil visa à a capacidade de gerenciar as informações necessárias para o bom funcionamento do negócio, propondo melhorias e interagindo com a área de tecnologia da informação da empresa. Para os respondentes ela não tem sido desenvolvida pelos cursos de graduação na mesma proporção em que as empresas têm requerido.

Ouvir eficazmente também teve média superior em relação ao que as empresas têm requerido (5,78) e os cursos de graduação tem desenvolvido (4,14). Isso gerou diferença entre médias (1,65), o que significa que os cursos de graduação não têm desenvolvido os alunos para obterem diálogos interativos com as pessoas na mesma proporção que as empresas têm requerido.

As competências legal, ferramentas de controle e contabilidade e finanças, que foram consideradas técnicas neste estudo porque envolvem conhecimentos específicos sobre a atividade profissional a ser exercida (Zarifian, 2001), são requeridas em maior grau (6,10, 6,05 e 5,99) do que desenvolvidas pelos cursos de graduação (4,59, 4,83 e 5,12). A diferença de média para as três competências foi: legal (1,50), ferramentas de controle (1,23) e contabilidade e finanças (0,86). Entre as 13 competências avaliadas, esta última é a que apresentou menos distorção entre o que as empresas buscam e a graduação desenvolve.

A competência técnica de gestão, que na Tabela 40 apresenta-se entre as competências legal e ferramenta de controle, também tem diferença entre as médias (1,22), sendo requerida em maior grau (5,59) do que desenvolvida (4,37), o que significa que os cursos de graduação podem desenvolver mais em seus alunos a busca pela atualização de técnicas, novos conhecimentos envolvendo leitura, cursos, viagens e congressos.

A competência trabalho em equipe que visa à cooperação dos membros de equipe e comprometimento com as suas metas foi requerida em maior grau (6,24) do que desenvolvida na graduação (5,05), o que significa diferença de média (1,19). Percebe-se que entre as 13 competências avaliadas o trabalho em equipe foi a que obteve mais alta média dos respondentes quanto ao que as empresas

requerem. No entanto, o mesmo não ocorreu para percepção em relação ao desenvolvimento dessa competência pelos cursos de graduação.

Por fim, a competência integridade e confiança exibiu a menor diferença de média (0,86), sendo requerida em maior grau (5,99) do que desenvolvida (5,12). Esta competência foi abordada neste estudo como capacidade do profissional de exprimir crenças e valores pessoais condizentes com os padrões éticos das empresas.

Nesta seção pôde-se, então, constatar, por meio do teste de diferença entre médias, que existem diferenças significativas na percepção dos respondentes em relação ao grau em que as competências são requeridas pelas empresas e desenvolvidas pelos cursos de graduação. Aceitou-se a hipótese H1: as médias das competências requeridas pelas empresas são diferentes das médias das competências desenvolvidas pela graduação, com nível de significância de 0,05.

Diante deste resultado, apurou-se que a formação do profissional por meio do sistema educacional ainda é um desafio. E mesmo com uma DNC regulamentando o que as IES devem contemplar nos PPCs as empresas têm requerido as competências em maior grau do que os cursos de graduação tem desenvolvido.

Infere-se que esse fato indica uma falha no processo de integração da formação pessoal, educacional e profissional do indivíduo (Le Boterf, 1994), haja vista que as competências do profissional podem ser construídas e desenvolvidas durante o processo de formação (Perrenoud, 1999a; 1999b). Isso, contudo, não garante benefícios às empresas que esperam do profissional que seu desenvolvimento gere entregas, ou seja, resultados (Dutra, 2001), que atualmente são mensurados por meio do cumprimento de metas.

É fato que as IES têm muitos pontos de melhoria a serem aplicados, mas o profissional contábil precisa ter em mente que ele pode buscar complementar sua formação por meio de educação continuada, especializações e programas de

mestrados e doutorados. Isso aumenta suas chances de entrega junto às empresas, o que, por sua vez, influencia sua empregabilidade.

O próximo capítulo traz a conclusão e as limitações deste estudo, que abrem perspectivas para novas investigações sobre o tema.

5 Conclusão

O objetivo geral deste estudo foi comparar as competências requeridas pelas empresas ao profissional contábil com as competências desenvolvidas por cursos de graduação em Ciências Contábeis na percepção de profissionais contábeis atuantes no estado de Minas Gerais. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de caráter descritivo e quantitativo, por meio de um *survey*. Adotou-se o modelo de pesquisa baseado no modelo genérico de competências do contador, proposto por Cardoso (2006), que contempla 13 competências que compõem quatro categorias: competências específicas (ferramentas de controle, legal e contabilidade e finanças), competências de conduta e administração (comunicação, empreendedorismo, estratégica, integridade e confiança), competências de gerenciamento da informação (negociação, técnicas de gestão, gestão da informação) e competências de comunicação (ouvir eficazmente, atendimento e trabalho em equipe).

O instrumento de coleta de dados foi um questionário que constou das 13 competências em escala Likert de sete pontos, no qual o respondente avaliava o grau em que essas competências são requeridas pelas empresas e o grau em que são desenvolvidas por cursos de graduação em Ciências Contábeis. Obteve-se o retorno de 133 respostas de profissionais contábeis que compuseram a amostra deste estudo, considerada representativa, com nível de confiança de 95% e margem de erro de 8%.

A análise do perfil da amostra permitiu identificar que a maioria desses profissionais (45,9%) ocupa a função de analistas ou especialistas nas empresas em que trabalham, sendo que essa posição exige mais conhecimento técnico. Outra parte (33,1%) atua na área de gestão, que exige competências gerenciais. A faixa etária predominante foi entre 31 e 40 anos. O tempo de formação foi de até cinco anos e o nível de formação apresentou equilíbrio entre graduados (39,8%) e especialização *lato sensu* (36,8%). Em relação às empresas nas quais esses profissionais atuam, prevalecem empresas privadas, de grande porte, que atuam no ramo de serviço e estabelecidas em Belo Horizonte.

A análise de adequação de escalas resultou na formação de apenas uma categoria para as 13 competências avaliadas, indicando escala unidimensional, cuja consistência interna, por meio do Alfa de Cronbach, é de 0,951 para as competências requeridas e de 0,945 para as competências desenvolvidas. Não se confirmou, portanto, o modelo proposto em quatro categorias diferenciadas. Esse resultado é importante na medida em que se confirmam as 13 competências, tanto para o exercício profissional do contador como para a sua formação nas instituições de ensino superior.

A Tabela 41 apresenta os resultados do estudo, com as competências, respectivas descrições e classificação:

Tabela 41
Resultados do estudo - continua

Competência	Descrição	Requeridas	Desenvolvidas
Comunicação	Demonstrar boa articulação ao comunicar ideias por escrito ou verbal, com pessoas ou grupos, fazendo-se entender e sendo entendido.	2 ^a	7 ^a
Empreendedorismo	Desenvolver soluções criativas e inovadoras para os problemas da empresa e dos clientes e assumir riscos calculados.	9 ^a	12 ^a
Estratégica	Compreender as demandas do mercado, antecipando-se às necessidades dos clientes.	5 ^a	11 ^a
Ferramentas de controle	Conhecer e utilizar ferramentas de controle de gestão, como orçamento, controle interno, custos, fluxo de caixa, entre outras.	4 ^a	3 ^a
Legal	Conhecer e acompanhar tarefas fiscais e tributárias obrigatórias, como planejamento tributário, atendimento às exigências fiscais.	3 ^a	4 ^a
Integridade e confiança	Expressar positivamente crenças e valores pessoais, de maneira condizente com os padrões éticos da empresa.	13 ^a	5 ^a
Contabilidade e finanças	Dominar e interpretar conceitos contábeis, de forma a atender às normas vigentes no âmbito nacional e internacional.	6 ^a	1 ^a
Negociação	Realizar acordos com as várias áreas, buscando opções para atender aos diferentes interesses dos envolvidos.	11 ^a	13 ^a
Ouvir eficazmente	Desenvolver diálogos interativos com as pessoas e fornecer <i>feedback</i> .	10 ^a	10 ^a
Atendimento	Atender e dialogar com os diferentes públicos internos e externos, de forma a demonstrar os conceitos e critérios da empresa.	8 ^a	9 ^a

Tabela 41
Resultados do estudo - conclui

Competência	Descrição	Requeridas	Desenvolvidas
Técnicas de gestão	Estar atualizado com as técnicas, dados e novos conhecimentos, por meio de leitura, cursos, viagens, congressos, etc.	12 ^a	6 ^a
Trabalho em equipe	Cooperar com os membros da equipe e ser comprometido com as suas metas.	1 ^a	2 ^a
Gestão da informação	Gerenciar as informações necessárias para o bom funcionamento do negócio, propondo melhorias e interagindo com a área de tecnologia da informação da empresa	7 ^a	8 ^a

Fonte: dados da pesquisa.

A percepção dos respondentes em relação às competências requeridas pelas empresas apresentou média geral de 5,92, considerada alta na escala de sete pontos, apurando-se que os profissionais contábeis reconhecem que as 13 competências são requeridas em alto grau pelas empresas. Já a média geral das competências desenvolvidas foi de 4,40, que pode ser considerada baixa em relação às competências requeridas. A média mais baixa na percepção dos respondentes, atribuída às competências requeridas, foi de 5,56, enquanto a média mais alta para as competências desenvolvidas foi 5,12, o que demonstra um descompasso entre a entrega das IES e a expectativa das empresas quanto às competências dos profissionais contábeis.

No tocante às competências requeridas, infere-se que a pontuação alta pode refletir a incorporação das alterações pelas quais a contabilidade brasileira vem passando para adequar-se a um padrão mundial. Essas transformações têm gerado uma série de modificações nas legislações contábeis vigentes, resultando na publicação de leis, normas, pronunciamentos, interpretações, revisões e orientações que impactam diretamente nos processos empresariais. Esse fato influencia também o perfil do profissional contábil que passa a ser mais exigido pelas empresas.

O estudo evidencia que a competência mais requerida pelas empresas foi o trabalho em equipe, que envolve o comprometimento do profissional com sua equipe e com as metas a serem cumpridas. Uma vez que as metas definidas para

as equipes são alinhadas aos objetivos estratégicos definidos pelas empresas, compreende-se a importância dessa competência.

Outra competência requerida bem pontuada é a comunicação, que envolve a questão de o profissional fazer-se compreender. Depreende-se que no contexto contábil, essa competência se aplica principalmente em situações em que o contador precisa compreender a aplicação das legislações pertinentes para discutir e tomar decisões junto a profissionais que nem sempre têm formação contábil, mas que são essenciais para a análise dos processos envolvidos.

As competências técnicas (legal, ferramentas de controle e contabilidade e finanças) também foram consideradas como as mais requeridas pelas empresas, o que ressalta a importância de o profissional contábil dominar as atividades das operações intrínsecas à profissão.

As competências estratégica e a gestão da informação, também bem posicionadas pelos respondentes, revelam que as empresas têm buscado profissionais que tenham foco em antecipar-se às necessidades dos clientes bem como interagir com a área de tecnologia da informação, almejando soluções tecnológicas que melhorem os processos.

Em síntese, este estudo constatou que todas as competências requeridas pelas empresas foram bem pontuadas pelos respondentes, confirmando-se as competências propostas por Cardoso (2006) no dicionário de competências do contador.

Já em relação ao desenvolvimento dessas competências pelos cursos de graduação, a percepção dos respondentes indicou média geral de 4,40, o que indica que as IES não têm preparado suficientemente os profissionais contábeis para atenderem às expectativas das empresas. Confirma-se assim o resultado da pesquisa de 2013 “Educação para o trabalho: desenhando um sistema que funcione” (Mourshed *et al.*, 2013), que revelou esse descompasso - enquanto as IES acreditam que os recém-formados estão aptos a assumir cargos relacionados

à profissão escolhida, os empregadores consideram que vagas no nível iniciante não são preenchidas em função do baixo nível de competências dos profissionais.

Nesta pesquisa, as competências que foram mais bem pontuadas pelos respondentes em relação ao desenvolvimento por parte das IES foram as técnicas (contabilidade e finanças, ferramentas de controle, legal) e trabalho em equipe. Analisando-se as exigências da DNC de Contabilidade, verifica-se resolução que condiciona as IES a contemplarem ações nos PPCs que fomentem o desenvolvimento dessas competências. Mesmo assim, essas competências ainda se apresentam em grau inferior ao que as empresas têm requerido. Infere-se que esse descompasso pode estar associado ao sistema tradicional de educação predominante no Brasil, no qual o aluno se comporta como ouvinte a maior parte do tempo, enquanto os professores repassam o conhecimento. Apesar de no Brasil já existirem IES que têm buscado alternativas ao ensino tradicional, implementando outras formas de aprendizado, as metodologias aplicadas ainda são novidades no cenário educacional brasileiro e estão sendo estudadas e avaliadas.

Outro aspecto que se destaca quanto ao descompasso entre as competências requeridas e desenvolvidas é o fato de a DNC de Contabilidade citar como componente opcional ao PPC, a monografia, projeto de iniciação científica ou projeto de atividade como trabalho de conclusão de curso (TCC). Esses componentes são importantes para o desenvolvimento das competências porque estimulam o aluno a desenvolver a visão holística, o pensamento científico e hábitos de leitura, atualização e pesquisa.

Por fim, com os resultados deste estudo, pode-se concluir que os cursos superiores de contabilidade estão desenvolvendo as competências dos profissionais contábeis em menor grau do que as empresas que constituem o mercado de trabalho têm requerido.

A presente pesquisa apresentou limitações. Uma delas foi o acesso aos profissionais contábeis, que em Minas Gerais são 29.788 com registro ativo. O Conselho Regional de Contabilidade (CRC) se dispunha anteriormente a disparar

a pesquisa a todos os profissionais ativos cadastrados. Entretanto, no ano de 2015 isso não aconteceu, o que limitou a presente amostra a 133 profissionais.

Como recomendação para novos estudos, sugere-se replicar esta pesquisa, delimitando regiões e ramo de atividade, de forma refinar a comparação entre as competências requeridas pelas empresas e as desenvolvidas pela graduação. Propõe-se também uma adequação deste trabalho de forma a avaliar também a categorização das competências, conforme o modelo genérico do contador proposto por Cardoso (2006).

A autora desta dissertação extrai como aprendizado melhor entendimento em relação ao desenvolvimento de competências do profissional contábil. Esse conhecimento motivou-a iniciar um estudo junto à IES em que trabalha, com o intuito de melhorar o desenvolvimento das competências requeridas pelas empresas nos discentes, de forma a agregar valor tanto para esses futuros profissionais quanto para a IES. Concluiu-se que este estudo contribui para o diagnóstico de como as IES estão desenvolvendo as competências requeridas aos profissionais contábeis, a partir da percepção de contadores que já atuam na área contábil.

Em linhas gerais, os resultados obtidos com esta investigação enfatizam pontos de melhoria a serem trabalhados pelas IES, visando preparar melhor e entregar ao mercado de trabalho um profissional mais capacitado. É necessário que as IES desenvolvam em maior grau as competências requeridas pelas empresas, o que poderá gerar como retorno a diferenciação no mercado, o aumento da credibilidade das instituições e a capacidade de atrair novos alunos. Por outro lado, as instituições de ensino não podem ter como parâmetro somente as demandas ou necessidades do mercado, uma vez que têm a função de produzir, mais do que somente reproduzir conhecimento. É necessário olhar criticamente o papel dessas instituições ao produzir novos conhecimentos e mudar o ambiente.

Referências

- Abdolmohammadi, M. J., Searson, G. & Shanteau, J. (2004). An investigation of the attributes of top industry audit specialists. *Behavioral Research in Accounting*, 16, 1-17.
- Amatucci, M. (2000). *Perfil do administrador brasileiro para o século XXI: um enfoque metodológico*. Tese (Doutorado em Administração), Faculdade de Economia e Administração. Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Baptista, K. S. & Cançado, V. L. (2014). Competências requeridas para atuação profissional do coach. In: *Anais do SINGEP - III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos*, São Paulo.
- Barato, J. N. (1998). *Competências essenciais e avaliação do ensino universitário*. Brasília: Unb.
- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (1997 out-dez.). The myth of the generic manager: new personal competencies for new management roles. *California Management Review*, 40(1), 93-116.
- Becker, B., Huselid, M. & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: linking people, Strategy and performance*. Boston, Harvard Business School Press.
- Bergenhengouwen, G. J., Horn, H. F. K., & Mooijman, E. A. M. (1997). Competence development - a challenge for human resource professionals: core competences of organizations as guidelines for the development of employees. *Industrial and Commercial Training*, 29(2), 55-62.
- Bitencourt, C. A. (2001). *A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional*. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil. Recuperado de: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1793/000308546.pdf?...1>.
- Bitencourt, C. C. (2004 jan.-mar.). A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional. Porto Alegre, *Revista de Administração de Empresas*, 44(1), p. 58-69.
- Boog, G. (1991). *Manual de treinamento e desenvolvimento*. São Paulo: Makron Books.
- Bower, J. B. (1957 Apr.). A profession of accounting-or of accountancy? *The Accounting Review*, 32, 194-199.
- Boyatzis, R. E (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons. New York: Wiley.
- Boyatzis, R. E., Stubbs, E. C. & Taylor, S. N. (2002 Dec.). Learning cognitive and emotional intelligence competencies through graduate management

education. Oshkosh, *Academy of Management Learning and Education*, 1(2), 150-163.

Brasil. (1946). Presidência da República. Casa Civil. *Decreto nº 9.295, de 27 de maio de 1946*. Dispõe sobre a criação do Conselho Federal de Contabilidade – CFC e define as atribuições do Contador e do Guarda Livros, e dá outras providências. Rio de Janeiro, RJ: . Recuperado em 1º de maio, 2015, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del9295.htm

Brasil. (2004). Conselho Nacional de Educação/Câmara de Educação Superior. *Resolução CNE/CES nº 10, de 16 de dezembro de 2004*. Institui as Diretrizes Nacionais para o Curso de graduação em Ciências Contábeis, bacharelado, e dá outras providências. Brasília: CNE/CES. Recuperado em 11 março, 2015, de http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces10_04.pdf.

Bruce, C. (1996). *On competence*. Retrieved from: <http://www.ped.gu.se/biorn/phgraph/civil/conv/compet.html>.

Caduro, F.F. (2003). Competências organizacionais associadas a gestão de empregos de produção artística e cultural: um estudo exploratório. *In: Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, 27, Atibaia, São Paulo, ANPAD. 1 CD-ROM.

Carbone, P. P. (2006). A gestão por competências. *In: P. P., Carbone et al. Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: FGV.

Carbone, P. P., Brandão, H. P., Leite, J. B. D. & Vilhena, M. P. (2005). *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. 3 ed., Rio de Janeiro: FGV, 176 p.

Cardoso, R. L. (2006). *Competências do contador: um estudo empírico*. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Departamento de Contabilidade e Atuária. Universidade de São Paulo, São Paulo, 169 f..

Cardoso, R. L. & Riccio, E. L. (2010 jul-set.). *Existem competências a serem priorizadas no desenvolvimento do contador? Um estudo sobre os contadores brasileiros*. São Paulo, *Revista de Gestão*, 17(3), 353-367.

Chaves, N. M. D. (2012). *Meritocracia: revelando as melhores pessoas ou o melhor das pessoas? Um estudo de caso em uma empresa brasileira*. (Dissertação de Mestrado) - Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, MG, Brasil. Recuperado de: http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2012/dissertacao_neuza_maria_dias_chaves_2012.pdf

Collis, J. & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman.

Conselho Federal de Contabilidade. CFC. *Resolução nº 560, de 28 de outubro de 1983*. Dispõe sobre as prerrogativas profissionais de que trata o artigo 25 do Decreto-lei nº 9.295, de 27 de maio de 1946. Rio de Janeiro, RJ: CFC.

Recuperado em 1º maio, 2015, de www.cfc.org.br/sisweb/sre/docs/RES_560.doc.

- Conselho Federal de Contabilidade. CFC. *Resolução nº 1.055, de 07 de outubro de 2005*. Dispõe sobre a criação do Comitê de Pronunciamentos Contábeis – CPC e dá outras providências. Brasília: CFC. Recuperado em 11 março, 2015, de <http://www.cpc.org.br/CPC/CPC/Conheca-CPC>.
- Corrar, L. J., Paulo, E. & Dias Filho, J. M. (2007). *Análise multivariada para os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia*. São Paulo: Atlas.
- Costa Neto, P. L. O. (1977). *Estatística*. São Paulo: Edgar Blücher.
- D´Auria, F. (1946). *Primeiros princípios de contabilidade pura*. Universidade de São Paulo.
- Davis, L. (2000). *The work activity briefing: a model for workplace learning and leadership*. Dissertation. Brisbane, Master of Education.
- Dumer, M. C. R. & Souza, A. L. (2012). Percepções de graduandos em Ciências Contábeis sobre o curso escolhido, mercado de trabalho e órgãos de classe. *Revista Brasileira de Contabilidade*, 197. ed., 24-25.
- Durand, T. (1998, June). Forms of incompetence. *In: Anais do International Conference on Competence-Based Management, 4*. Oslo: Norwegian School of Management.
- Dutra, J. S. (2007). *Competências: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.
- Dutra, J. S. (2001). *Gestão de pessoas com base em competências: gestão por competências*. São Paulo: Gente, 23-40.
- Dutra, J. S., Hipólito, J. A. M. & Silva, C.M. (1998). Gestão por competência: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. *In: Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 22*, Foz do Iguaçu: ENANPAD. CD-ROM.
- Esselstein, J. L. (2001 Apr-Jun.). The changing value equation for controllership. *CPA Journal*, Columbus.
- Ferretti, C. J (org.). (1994). *Tecnologia, trabalho e educação*. Petrópolis: Vozes.
- Flannery, T. P., Hofrichter, D. & Platten, P. E. (1997). *Pessoas, desempenho e salários: mudanças na forma de remuneração nas empresas*. São Paulo: Futura.
- Fleury, M. T. L. & Fleury, A. A. (2001). *Construindo o conceito de competência*. Curitiba, RAC, ed. especial, 183-196.

- Fleury, M. T. L. & Fleury, A. A. (2008). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 3. ed., 4. reimp. São Paulo: Atlas.
- Francis, M. C., Mulder, T. C. & Stark, J. S. (1995). Accounting education change commission and american accounting association. *Accounting Education Series*, 12. Intentional learning: a process for learning to learn in the accounting curriculum, American Accounting Association, Sarasota.
- Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A.Z. & Moscarola, J. (2000 jul-set.). O método de pesquisa survey. São Paulo, *Revista de Administração*, 35(3), 105-112.
- Gil, A.C. (2009). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed., São Paulo: Atlas.
- Gouvêa, M. A., Prearo, L. C. & Romeiro, M.C. (2012 abr., maio, jun.). Avaliação da adequação de aplicação de técnicas multivariadas em estudos do comportamento do consumidor em teses e dissertações de duas instituições de ensino superior. São Paulo, *Revista de Administração*, 47(2), 338-355.
- Grant, R. M. (1991 Spring). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Green, P. C. (1999). *Desenvolvendo competências organizacionais consistentes: como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Hair, Jr., Black, W. C, Babin, B. J, Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. 6. ed., Porto Alegre: Bookman.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1995). *Competindo pelo futuro*. 12. ed., Rio de Janeiro: Campus.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (2005). *Competindo pelo futuro*. Tradução de Outras Palavras. Rio de Janeiro: Campus.
- Hardern, G. (1995 Mar.) The development of standards of competence in accounting. *Accounting Education*, 4, 17-28
- Heckert, J. B. & Willson, J. D. (1963) *Controllership*. New York, 2. ed., Ronald Press.
- Henning, D. & Moseley, R. (1970 Dec.). Authority role of a functional manager: the controller. *Administrative Science Quarterly*. 15, 482-490.
- Hipólito, J. A. & Reis, G. G. (2002). A avaliação como instrumento de gestão. In: M. T. L. Fleury (Coordenadora). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.

- Hofrichter, D.A. & Spencer, L. M. (1996 nov.-dec.). *Competencies: The right foundation for effective human resources management. Compensation and Benefits Review*, 28(06), 20-24.
- Katz, R. L. (1995 Jan-Feb.). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33-42.
- Kester, R. B. (1928 Sep.). The importance of the controller. *The Accounting Review*, 3, 237-252.
- Kullberg, D. R. & Gladstone, W. L. (1989). *Perspective on education: Capabilities for success in the accounting profession (The big 8 white paper)*. The big 8 firms, New York.
- Kurb, M. & Abell, D. (1998). Managers and their competences. In: J. Prokopenko. *Management development: a guide for the profession* [S.l.:s.n].
- Laurie, H. (1995). Persistence leads to accounting performance: How to spot a persistent potential employee. *Arkansas Business and Economic Review*, 15, 54-78.
- Le Boterf, G. (1994). *De lá Competence: essai sur un attracteur étrange*. Paris: Les Éditions d'Organization.
- Le Boterf, G. (1999). *Compétence et navigation professionnelle*. Paris: Lês Editions d'Organisation.
- Le Boterf, G. (1997). *De la compétence à la navigation professionnelle*. Paris: Les Editions d'organisation.
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. 3. ed. revista e ampliada. Porto Alegre: ArtMed.
- Leal, E. A., Soares, M. A. & Sousa, E. G. de. (2008). Perspectivas dos formandos do curso de Ciências Contábeis e as exigências do mercado de trabalho. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 10(1),147-159.
- Luz, T. R. (2001). *Telemar-Minas: competências que marcam a diferença*. 307 f. Tese (Doutorado em Administração. Universidade Federal de Minas Gerais CEPEAD, Belo Horizonte).
- Magalhães, M. M. & Lima, A. C. P. (2001). *Noções de probabilidade e estatística*. (5. Ed.). São Paulo: Universidade de São Paulo.
- Magalhães, S. & Rocha, M. (1997 jan.). Desenvolvimento de competências: o futuro agora! São Paulo, *Revista de Treinamento e Desenvolvimento*, 12-14.
- Marconi, M.A. & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed., São Paulo: Atlas.

- Marion, J. C. (2005). *Contabilidade empresarial: os dois lados de uma profissão*. 13. ed., São Paulo: Atlas. Recuperado de: <http://www.marion.pro.br/portal/modules/wfsection/>.
- McClelland, D. C. (1973 Jan.). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, [s.l.], 1-14.
- Mills, J., Platts, K., Bourne, M. & Richard, H. (2002). *Competing through competences*. Cambridge University Press.
- Mingoti, S.A. (2007). *Análise de dados através de métodos de estatística multivariada*. (1. Reimpressão). Belo Horizonte: UFMG.
- Mirabilie, R. J. (1997). Everything you wanted to know about competency modeling. *Training & Development*, 51(8).
- Mohamed, E. K. & Lashine, S. H. (2003). Accounting knowledge and skills and the challenges of a global business environment. *Managerial Finance*, 29(7), 3-16.
- Moore, D., McCabe, G.P., Duckworth, W.M. & Sclove, S.L (2006). *Estatística empresarial: como usar dados para tomar decisões*. (1. ed.). Rio de Janeiro: LTC.
- Morgan, G. (1997 Jun.). Communication skills required by accounting graduates: practitioner and academic perceptions. *Accounting Education*, 6, 93-108.
- Moscovici, F. (1994). *Equipes dão certo*. Rio de Janeiro: José Olympio.
- Mourshed, M., Farrell, D. & Barton, D. (2013). *Educação para o trabalho: desenhando um sistema que funcione*. McKinsey & Company. Recuperado de: <http://www.mckinsey.com.br/LatAm4/Data/E2E%20-%20portugues%20final.pdf>.
- Oliveira, A.A.R. (2008). *A compatibilidade entre as competências organizacionais e as competências individuais: um estudo de caso das organizações não governamentais na cidade de João Pessoa-PB*. 176 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa.
- Parry, S. (1996 Jul.). The quest for competencies. *Training*, 48-56.
- Peteraf, M. A. (1993 Mar.). The cornerstone of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(1), 179-191.
- Perrenoud, P. (2000). Construindo competências. *Revista Nova Escola*, 19-31.
- Perrenoud, P. (1999a). *Construir as competências desde a escola*. Porto Alegre: Artmed.

- Perrenoud, P. (1999b Nov.). Construire des compétences, est-ce tourner le dos aux savoirs? Porto Alegre, *Pátio: Revista Pedagógica*, (11), 15-19.
- Quirino, R. F. (2008). *Remuneração por competências: um estudo de caso no Banco do Brasil*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Reis, A.O., Moreira, V.S., Sedyama, G.A.S. & Moreira, C.C. (2014). Perfil do profissional contábil: habilidades, competências e imagem simbólica. *In: Anais do XIV Congresso USP Controladoria e Contabilidade*, São Paulo.
- Rhinesmith, S. (1993). *Guia gerencial para globalização*. Rio de Janeiro: Berkley.
- Riccio, E. L. & Marici, C. G. S. (2004). Evidências da globalização na educação contábil: estudo das grades curriculares dos cursos de graduação em universidades brasileiras e portuguesas. São Paulo: *Revista Contabilidade & Finanças*, USP, (35), 35-44.
- Roesch, S. (1999). *Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso*. 2. ed., São Paulo: Atlas.
- Rosa, J. R. T. (2014). *Competências demandadas x competências desenvolvidas: um estudo do curso Técnico em Eletrotécnica no Centecon*. 126 f. (Dissertação Mestrado em Administração. Fundação Pedro Leopoldo, Minas Gerais).
- Ruas, R. (2000 maio-jun.). *A atividade gerencial no século XXI e a formação de gestores: alguns nexos pouco explorados*. *READ*, 6(3).
- Ruas, R. L. (2002). *Gestão das competências gerenciais e a aprendizagem nas organizações*. (Mimeo). Porto Alegre, PPGA/UFRGS.
- Ruas, R. (2001). Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 242-269
- Ruas, R., Ghedine, T., Dutra, J. S., Becker, G. V., & Dias, G. B. (2005). O conceito de competência de A a Z: análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. *In: Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração*, 29. Brasília, DF, Brasil.
- Ruas, R.L., Antonello, C. & Boff, L.H (org). (2005). *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman.
- Ruas, R. L. (2003). Gestão por competências: uma contribuição à perspectiva estratégica da gestão de pessoas. *In: Anais do Encontro Anual da Associação*

Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ANPAD, 27. Atibaia (SP). CD-ROM.

Ruzzarin, R., Amaral, A. & Simionovovschi, M. (2002). *Gestão por competências: indo além da teoria.* Porto Alegre: Sebrae/RS.

Sant'Anna, A. S. (2002). *Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração.* 366 f. (Tese Doutorado em Administração. Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

Santiago, I. C. E. (2004). Impacto da implantação do modelo de estrutura curricular por competências em cursos técnicos do CEFET-AM. (Dissertação Mestrado em Administração. CEPEAD/Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

Sarsur, A. M. (2007). *Gestão por competências: a percepção de ganho social para o trabalhador.* 262 f. (Tese Doutorado em Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo).

Sebrae. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2015). Recuperado em 12/10/2015, de: <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcduto=4154>

Siegel, G. & Sorensen, J. E. (1999). *Counting more, counting less transformations in the management accounting profession, the 1999 practice analysis of management accounting.* Institute of Management Accountants, Montvale.

Soares, M. A. (2008). *Aplicação do método de ensino Problem Based Learning (PBL) no curso de Ciências Contábeis: um estudo empírico.* (Dissertação Mestrado em Controladoria e Contabilidade. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto).

Söthe, A. (2012). Satisfação e perspectivas profissionais dos acadêmicos os cursos de Administração e Ciências Contábeis de uma instituição de ensino superior de Santa Catarina. *Revista Brasileira de Contabilidade.* 196. ed., Brasília, 53-65.

Sparrow, P. R. & Bognanno, M. (1994). Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. In: C. Mabey & P. Iles (org.). *Managing Learning.* London: Routledge, 57-69.

Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance.* New York: John Wiley & Sons.

Stevenson, W. J. (2001). *Estatística aplicada à Administração.* São Paulo: Harbra.

- Vergara, S. C. (2000). *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. 3. ed., São Paulo: Atlas.
- Vergara, S. C. & Branco, P. D. (1995). Competências gerenciais requeridas em ambiente de mudança. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*. 1(9).
- Woodruffe, C. (1991). What is meant by competency? In: R. Boam & P. Sparow. *Designing and achieving competency*. McGrawHill Training Series.
- Zarifian, P. (1996). A gestão da e pela competência. Rio de Janeiro. Centro Internacional para Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia.
- Zarifian, P. (1999). *Objectif compétence*. Paris: Liaisons.
- Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.
- Zarifian, P. & Heneault, E. R. R. (2003). *O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. São Paulo: Atlas.

APÊNDICES

Apêndice A – Aderência do Projeto à Linha de Pesquisa

Núcleo de Estudos sobre Organizações e Gestão de Pessoas

Linha de Pesquisa: Desafios em Gestão de pessoas

Coordenação: Vera L. Cançado

Descrição: esta pesquisa visa a identificar e analisar os desafios enfrentados pelas empresas brasileiras na gestão de pessoas frente à aceleração da globalização. Para tal, abordam-se os diversos temas de gestão de pessoas sob diferentes perspectivas teóricas. Com foco na perspectiva da objetividade (paradigma positivistas ou funcionalista), pesquisa-se a gestão de pessoas (ou de recursos humanos - GRH) como: – função empresarial, com temas ligados a: a) funções operacionais, como recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; avaliação de desempenho; recompensas, etc.); b) temas ligados à gestão estratégica de pessoas; c) temas mais recentes, como competências, capital humano, etc.; – função gerencial, com temas relacionados a motivação, liderança, comunicação, qualidade de vida, mudança organizacional, etc. Na perspectiva do paradigma interpretativista, abordam-se temas como a subjetividade no trabalho, identidade, sofrimento e prazer no trabalho e poder nas organizações. O tema mudança organizacional é destacado a partir de discussões sobre a racionalidade/ irracionalidade, complexidade e paradoxos do processo de transformação nas organizações. Para o desenvolvimento da pesquisa empírica, serão realizados diversos estudos de caso e *surveys*, frutos de dissertações de mestrado. Como metodologia, adota-se a triangulação de dados quantitativos e qualitativos, bem como a de dados secundários e primários. Os resultados esperados são: desenvolvimento de modelos de diagnóstico, modelos de gestão de pessoas; metodologias para intervenção para mudança organizacional.

Situação: em andamento; natureza: pesquisa.

Alunos envolvidos: / Mestrado profissional: (20).

Produção acadêmica:

Baptista, K. S. e Cançado, V. L. (2014); Chaves, N. M. D. (2012); Quirino, R. F. (2008); Rosa, J. R. T. (2014).

13 – Gestão da informação*

Gerenciar as informações necessárias para o bom funcionamento do negócio, propondo melhorias e interagindo com a área de tecnologia da informação da empresa.

	1	2	3	4	5	6	7
Requeridas pelas empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvidas na graduação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14 - Indique competências que você considera que o profissional contábil (bacharel) precisa ter e que não estão listadas aqui.

Seção II – Perfil do respondente

15 - Sexo *

- Masculino
 Feminino

16 – Faixa etária*

- Até 20 anos
 De 21 a 25 anos
 De 26 a 30 anos
 De 31 a 35 anos
 De 36 a 40 anos
 De 41 a 45 anos
 De 46 a 50 anos
 Acima de 55 anos

17 – Formação*

- Graduado
 Especialista
 Mestre
 Doutor

18 – Tempo de formado*

- Até 5 anos
 De 5,1 a 10 anos
 De 11,1 a 15 anos
 De 15,1 a 20 anos
 Acima de 20 anos

19 – Atuação profissional em*

- Autônomo
- Proprietário de empresa
- Empregado em empresa privada
- Empregado em empresa pública
- Não estou trabalhando
- Outra:

Caso você tenha marcado a alternativa “Não estou trabalhando” na questão 19, por gentileza, selecione esta mesma alternativa para as questões 20 a 26 que forem obrigatórias.

20 – Área de atuação*

Informe a principal.

- Auditoria
- Controladoria
- Contabilidade
- Financeira
- Fiscal/Tributária
- Orçamento/Custo
- Tecnologia da Informação
- Docência
- Não trabalho na área contábil ou afins
- Não estou trabalhando
- Outra:

20 A – Outra área de atuação

Responda caso atue em área distinta das citadas acima

21 – Posição que ocupa na empresa*

Informe com base em sua atividade principal

- Estagiário
- Auxiliar ou Assistente
- Analista ou Especialista
- Gestor (supervisor, coordenador, gerente, diretor)
- Professor
- Não estou trabalhando
- Outra:

21A – Outra posição

Responda caso ocupe posição distintas das citadas acima

22 – Tempo de trabalho na posição que ocupa*

Indique o tempo considerando sua atividade principal

- Até 11 meses
- De 1 a 5 anos
- De 5,1 a 10 anos
- De 10,1 a 15 anos
- De 15,1 a 20 anos
- De 20,1 a 25 anos
- De 25,1 a 39 anos
- Acima de 40 anos
- Não estou trabalhando

Seção III – Identifique a empresa onde trabalha

Caso atue em mais de uma empresa, responda tomando como base sua atividade principal

23 – Localização da empresa*

- Belo Horizonte
- Betim
- Contagem
- Não estou trabalhando
- Outra:

24 – Ramo de atividade*

- Industrial
- Comercial
- Serviços
- Não estou trabalhando

25 – Tempo de existência da empresa*

- Menos de 1 ano
- 1,1 a 5 anos
- 5,1 a 10 anos
- 10,1 a 20 anos
- 30,1 a 40 anos
- Acima de 50 anos
- Não sei
- Não estou trabalhando

26 – Números de empregados da empresa*

- Até 9
- De 10 a 19
- De 20 a 49
- De 50 a 99
- De 100 a 499
- De 500 a 1000
- Acima de 1000
- Não sei
- Não estou trabalhando

27 - Sinta-se à vontade para comentar aspectos que não tenham sido abordados no questionário e que você considere relevante

Obrigada por sua participação!