

Artigo recebido em 01/11/2006 e aceito em 27/04/2007.

Trabalho classificado em 4º lugar no Prêmio Geraldo de La Rocque – 2006

## **Treinamento em Organizações Contábeis: Um Elemento Estratégico para Valorização Profissional e Melhoria dos Serviços**

**Manoel Severino de Jesus**

Rio de Janeiro – RJ

Professor da UFF<sup>1</sup>

Mestre em Ciências Contábeis – UERJ<sup>2</sup>

professor@msjesus.pro.br ou manoel@msjesus.pro.br

### **Resumo**

Este trabalho tem por objetivo discutir algumas atividades relacionadas à gestão de pessoas eventualmente praticadas pela empresa prestadora de serviços contábeis, aproveitando o caso do Estado do Rio de Janeiro. Pretende-se (a) caracterizar o ambiente de trabalho em que as pessoas desenvolvem suas atividades; (b) identificar características das atividades de treinamento eventualmente oferecido; e (c) testar hipóteses acerca da influência de características organizacionais sobre as atividades de treinamento. Os resultados obtidos permitem concluir que as atividades de treinamento estão direta e positivamente associadas às características organizacionais selecionadas, destacando-se o número de empregados, a diversidade dos serviços ofertados e duas variáveis representando atenção ao mercado.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas; Treinamento; Serviços Profissionais; Organizações Contábeis – Rio de Janeiro.

### **Abstract**

The main purpose of this study has been to examine some activities related to Personnel Management eventually accomplished by Accounting Firms in the State of Rio de Janeiro by (a) characterizing the workplace wherein people develop their activities, (b) identifying training activities and (c) testing a hypothesis about possible associations among characteristics and training activities. Research findings allow concluding that training activities are associated to some organizational characteristics, especially size, societal standing and two variable representing attention to the market.

**Key words:** Personnel Management; Training; Professional Services; Accounting Firms – Rio de Janeiro.

### **Introdução**

A complexidade e os desafios do ambiente empresarial geram questões que preocupam as pessoas diretamente envolvidas com os acontecimentos diários do ambiente

---

<sup>1</sup> UFF – Universidade Federal Fluminense – CEP 24.040-110 – Niterói – RJ.

<sup>2</sup> UERJ – Universidade do Estado do Rio de Janeiro – CEP 20.559-900 – Rio de Janeiro – RJ.

de negócios. Deste modo, sendo os profissionais contábeis os principais gestores e controladores dos dados e informações de natureza contábil-financeira, é de esperar que eles detenham os conhecimentos necessários para uma prestação de serviços que atendam às expectativas dos clientes internos e externos e que minimizem a exposição a riscos relacionados ao exercício profissional.

As pessoas compõem um recurso estratégico em qualquer organização. Assim sendo, práticas que visem assegurar que os funcionários contribuam para o desempenho externo da organização configuram uma questão estratégica, a despeito do desenvolvimento da tecnologia de informação e do crescimento dos serviços de alta tecnologia. (GRÖNROOS, 2003, p. 406-407)

O treinamento faz parte do desenvolvimento das pessoas. Em outras palavras, o treinamento é um aspecto específico do desenvolvimento pessoal. E as pessoas apresentam uma incrível aptidão para o desenvolvimento, ou seja, aprender novas habilidades, obter novos conhecimentos e modificar atitudes e comportamento. E uma aptidão permite uma formidável ampliação da competência profissional de cada pessoa. A aptidão para o desenvolvimento pode e deve ser incrementada para o proveito de ambas as partes: pessoas e empresa (CHIAVENATO, 2005, pp. 157-158).

Os pressupostos essenciais desta pesquisa são que a diferenciação na prestação de serviços e o sucesso das organizações contábeis estão associados ao desempenho e à capacitação profissional de seus funcionários. Estes pressupostos encontram suporte empírico na literatura internacional consultada.

O objetivo da pesquisa é examinar algumas atividades relacionadas à gestão de pessoas no ambiente de serviços profissionais, aproveitando dados primários levantados sobre sociedades e escritórios contábeis localizados no Estado do Rio de Janeiro. O estudo procura conhecer como essas organizações se estruturam e praticam atividades relacionadas à gestão de pessoas, em especial no que se refere ao treinamento da equipe, investigando as relações entre aquelas atividades e certas características organizacionais, tais como tamanho ou o local em que está sediada.

A discussão aqui realizada se propõe a contribuir para a convergência das boas práticas de gestão de pessoas em ambiente de serviços, bem como para os objetivos de excelência na prestação de serviços pelas organizações contábeis.

O trabalho está organizado em quatro seções, que se seguem a esta introdução. Na primeira, a resenha da literatura indica a fundamentação teórica do estudo. A metodologia adotada aparece na segunda seção, enquanto na terceira são apresentados os resultados do estudo. As conclusões, na quarta seção, completam o texto.

## **1. Resenha da Literatura**

Nesta seção se expõem os fundamentos teóricos da pesquisa. As três subseções abordam a gestão de pessoas. A primeira, o caso geral das prestadoras de serviços profissionais, entre os quais se incluem os serviços contábeis, que são revistos na subseção seguinte. A terceira e última subseção destaca alguns aspectos divulgados na pesquisa do CFC (1996) sobre o caso brasileiro.

### **1.1. Empresas prestadoras de serviços profissionais**

As grandes transformações ocorridas em todas as profissões levaram muitas empresas prestadoras de serviços profissionais a procurar novos caminhos. As profissões tradicionais enfrentam uma acirrada concorrência não apenas entre seus membros, mas também entre as diversas áreas. Algumas das grandes mudanças enfrentadas pelos profissionais, nos últimos anos, estão relacionadas a (1) contínua revisão do ambiente

jurídico e ético, (2) oferta excessiva de profissionais, (3) indefinição dos limites entre os serviços profissionais, (4) crescente insatisfação com os profissionais, e (5) tecnologias rapidamente mutáveis. Em decorrência dessas mudanças, muitas profissões se surpreendem repentinamente em um ambiente de intensa competição (BLOOM; HAYES; KOTLER, 2002, pp. 1-5).

Para ANDRADE e ROSSETI (2005, p. 185), os impactos da Lei Americana Sarbanes-Oxley e de mudanças nelas inspiradas e por ela exigidas na legislação de outros países, incluindo o Brasil, têm sido expressivos. Mudanças como estas exigem Contadores adequadamente qualificados para atender às necessidades do mercado e com isso ampliar o leque de serviços ofertados. Em situações semelhantes, as empresas que investem continuamente em treinamento, provavelmente, obterão melhores resultados.

Para BATESON e HOFFMAN (2001, pp. 178-179), empresas que usam estrategicamente políticas de gestão de recursos humanos vêem o treinamento como uma via para melhor desempenho competitivo.

Para as organizações prestadoras de serviços profissionais, as vendas realizadas por contatos pessoais são provavelmente o mais importante de todos os instrumentos disponíveis no *mix* promocional. Por intermédio dos contatos pessoais, o profissional poderá conhecer, convencer e tranquilizar os clientes, existentes ou potenciais (BLOOM, HAYES e KOTLER, 2002, p. 37). Apesar disso, o treinamento em *marketing* ou vendas não é comum na empresa de serviços “técnicos”.

Para ZEITHAML e BITNER (2003, p. 271), empresas bem-sucedidas investem intensamente em treinamento e asseguram-se de que o programa atenda às metas e às estratégias do negócio. Além disso, uma empresa com empenho estratégico no desenvolvimento das habilidades e dos conhecimentos de seus empregados ganha reputação por investir nas pessoas e obtém os devidos benefícios (BERRY e PARASURAMAN, 1992, p. 190).

Algumas empresas consideraram o desenvolvimento das habilidades e dos conhecimentos dos empregados como eventual (um curso de uma semana, um seminário anual), em vez de um processo contínuo. Funcionários que prestam serviços precisam aprender continuamente, pois o aprendizado proporciona segurança e confiança, sendo uma força motivadora e uma fonte de auto-estima (BERRY e PARASURAMAN, 1992, pp.187-188).

## **1.2. Treinamento em organizações contábeis**

No que diz respeito ao treinamento de profissionais contábeis, a literatura, tanto nacional quanto internacional, não tem dedicado muito espaço ao tema. Isto é surpreendente, na medida em que, já no início do século XX, LUMAN (1911) defendia a importância do treinamento em Contabilidade.

Em meados do século passado, ARCHER (1950) abordou questões relacionadas ao treinamento de novos contadores. Logo depois, KURLANDER e BATTISTA (1960) discutiram especificamente programas de treinamento formal e informal em organizações contábeis, enquanto PITTS (1962) discorreu sobre diversos aspectos de programas de treinamento voltados para *trainees*.

Atualmente, a literatura tem produzido trabalhos acerca de várias questões envolvendo os Contadores: tais pesquisas se referem, de modo geral, a motivação, profissionalismo, estresse, sobrecarga de trabalho, entre outras.

No que se refere a aspectos relacionados à carga de trabalho sazonal do contador, ALMEIDA (2003, pp. 156-157), ao abordar aspectos relacionados ao planejamento de auditoria, constata que, no Brasil e em vários países, a maioria das empresas encerra seu

exercício social em dezembro de cada ano. Isto faz com que haja concentração e acúmulo de serviços de auditoria externa nos três meses seguintes a dezembro (*busy season*), enquanto nos outros meses do ano (abril a dezembro) essas empresas passam por certa ociosidade.

SWEENEY e SUMMERS (2002), ao abordarem a sobrecarga de trabalho no período de alta temporada de serviços contábeis, relatam que a carga de trabalho escalada durante o período de pico (*busy season*) do profissional de contabilidade é um fator grandemente responsável pela exaustão e estresse do funcionário.

### **1.3. A pesquisa do Conselho Federal de Contabilidade**

Em 1996, o Conselho Federal de Contabilidade – CFC – publicou os resultados de uma pesquisa cujo objetivo geral foi definir o perfil socioeconômico e cultural do contabilista brasileiro, bem como indicativos para orientar a atuação daquela autarquia federal.

Em termos gerais, o campo de atividades do contabilista brasileiro estava, então, delimitado em função do porte da empresa, da natureza jurídica e do ramo de atividade, bem como das condições de trabalho e da complexidade da legislação.

Dentre as inúmeras questões, ao abordar quais as áreas de interesse para fins de treinamento, a pesquisa verificou que os contabilistas deram preferência a programas que capacitam para atendimento ao mercado: é o caso dos treinamentos sobre imposto de renda (pessoa física e jurídica), sobre informática para a área contábil, legislação tributária, legislação fiscal, contabilidade de custos, auditoria e contabilidade pública, nesta ordem.

## **2. Metodologia Adotada**

Nesta seção serão descritos os passos metodológicos adotados no desenvolvimento da pesquisa. Nas subseções são discutidas, nesta ordem, a questão e a hipótese da pesquisa; o universo e a amostra; as variáveis utilizadas e a coleta de dados; o tratamento estatístico adotado; e as limitações do estudo.

### **2.1. Questões e hipóteses da pesquisa**

Esta pesquisa investiga se características organizacionais — aqui separadas em demográficas, operacionais e de orientação para o mercado — influenciam ações relacionadas ao treinamento de pessoal. Com esta finalidade, a questão da pesquisa pode ser sintetizada na seguinte pergunta:

As características organizacionais influenciam a oferta de treinamento?

Para responder a esta pergunta, será proposta e testada uma hipótese que expressa possíveis associações entre, de um lado, características das organizações contábeis amostradas – a saber, natureza (escritórios ou sociedades), tamanho de acordo com o número de empregados (“pequena”, “média” ou “grande”), localização (“no Rio” ou “fora do Rio”), idade (“mais velhas” ou “mais novas”), amplitude do leque de serviços (“poucos serviços” ou “muitos serviços”), amplitude dos temas analisados em pesquisas de mercado (“menos temas” ou “mais temas”), monitoramento da concorrência (“menor monitoramento” ou “maior monitoramento”) e; de outro lado, a intensidade de atividades de treinamento.

A hipótese de pesquisa a ser testada é:

A oferta de treinamento é influenciada por características organizacionais tais como natureza, tamanho, localização, idade, leque de serviços, temas analisados e monitoramento da concorrência.

Em termos estatísticos, a hipótese nula associada pode ser escrita como:

$H_0$ : A oferta de treinamento não está associada a características organizacionais tais como natureza, tamanho, localização, idade, leque de serviços, temas analisados e monitoramento da concorrência.

Sete sub-hipóteses podem ser especificadas a partir da hipótese nula, uma para cada característica que se queira considerar. Por exemplo,

$H_{0-1}$ : A oferta de treinamento não está associado à natureza da organização contábil.

Na verdade, a oferta de treinamento, nas organizações contábeis pesquisadas, poderia ser representada por duas variáveis dependentes distintas. A primeira, relativa à existência de treinamento na organização, foi levantada, na pesquisa, por intermédio da pergunta: “Esta empresa/escritório oferece treinamento para seus funcionários ou gerentes?” A segunda variável, que indica a intensidade do treinamento por intermédio do número de tipos de treinamento oferecidos aos funcionários e gerentes, foi construída pela soma lógica das alternativas dicotômicas (marcar ou não) à pergunta: “Que treinamento os funcionários ou gerentes recebem com maior frequência?” Neste estudo, consideramos apenas a segunda formulação. A primeira requer a aplicação de regressão logística e será abordada em outro trabalho.

GOODE e HATT (1972, pp. 89-96), ao discutirem as características de uma hipótese destinada a traduzir uma pergunta de pesquisa, listam alguns critérios, dos quais vale destacar os requisitos de que a hipótese (a) deve, preferencialmente, ter contrapartida (operacionalização) empírica e (b) deve ser relacionada com teorias existentes. Na literatura resenhada não foi possível detectar “teorias” relacionando essas sete variáveis à oferta de treinamento em empresas de serviços contábeis. Como em CHENG e HO (1998, p. 314), a inclusão das variáveis independentes e sua relação com a hipótese obedeceram à lógica de seu efeito esperado.

De fato, considerando a literatura em outras áreas, podem-se esperar certas associações entre as variáveis envolvidas. Variáveis demográficas organizacionais são tradicionalmente usadas em pesquisas relacionadas à gestão de pessoas com o objetivo de verificar associações com outras variáveis relacionadas ao objeto do estudo. Por exemplo, REID e HARRIS (2002), WESTHEAD (1998) e GOETZ, MORROW e McELROY (1991) relatam suas pesquisas acerca de treinamento em que utilizaram variáveis demográficas, tais como: idade, localização e tamanho, para caracterizar as organizações estudadas.

## **2.2. Universo e amostra**

O universo da pesquisa é o conjunto das sociedades e escritórios contábeis, na situação de ativos, regularmente inscritos no CRC-RJ até outubro de 2002. Uma amostra de conveniência foi obtida do universo, contendo 1.804 sociedades e 1.466 escritórios, num total de 3.270 respondentes, representando 95% e 90% dos respectivos totais do universo. Considerando os custos de postagem e resposta, bem como o tempo de reação dos respondentes, esse número foi considerado aceitável, especialmente no que diz respeito à taxa esperada de resposta para este tipo de coleta. A amostra efetiva, objeto desta pesquisa,

foi constituída a partir de respostas obtidas dos questionários enviados e relacionadas ao tema em discussão.

### 2.3. Operacionalização das variáveis e coleta de dados

Nesta pesquisa, usa-se a expressão “organização contábil” com o mesmo significado adotado pelo Conselho Federal de Contabilidade – CFC (1999, p. 3), em particular no que se refere ao uso dos termos “sociedade/empresa” ou “escritório”.

As variáveis utilizadas para representar os atributos organizacionais são de vários tipos, conforme indica o Quadro 2.1. As variáveis qualitativas, chamadas *dummies*, são um artifício para permitir a inclusão, no modelo de regressão, de variáveis que, normalmente, não são quantificadas — tais como sexo, religião ou cor —, mas que influenciam o comportamento da variável a ser explicada. Por exemplo, uma variável *dummy* assume valores numéricos para indicar ausência ou presença (ou posse) de um atributo dicotômico. Nesta pesquisa, o uso das variáveis *dummies* — por exemplo, resposta “não” (0) ou “sim” (1) — possibilitou a operacionalização de várias dicotomias, não somente nos testes de hipóteses, como também no cálculo das frequências.

**Quadro 2.1 — Variáveis da Pesquisa**

Nome	Usada como	Definição	Escopo
Número de tipos de treinamento	Dependente numérica	Soma das <i>dummies</i> “tipos assinalados”	Intensidade de treinamento
Natureza da organização	Independente <i>dummy</i>	Sociedade = 1; escritório = 0	Demográficas
Tamanho da organização	Independente numérica	Número de empregados	
Local	Independente <i>dummy</i>	Cidade do Rio de Janeiro = 1; Fora do Rio = 0	
Idade da organização	Independente numérica	Anos desde a fundação	
Leque de Serviços	Independente numérica	Soma das <i>dummies</i> “serviços”	Operacional
Temas pesquisados sobre mercado	Independente numérica	Soma das <i>dummies</i> “temas assinalados”	Orientação para o Mercado
Monitoramento da concorrência	Independente numérica	Soma das <i>dummies</i> “formas de monitoramento assinaladas”	

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário auto-administrado, remetido por via postal e apoiado pelo CRC-RJ. Os questionários foram postados por intermédio do CRC-RJ, em outubro de 2002, em envelope timbrado contendo envelope franqueado para resposta e, ainda, uma carta, assinada pelo presidente do CRC-RJ, remetida para os respondentes como atestado da importância da pesquisa. As respostas foram aceitas até dezembro de 2002, e no total foram recebidos 697 questionários, dos quais 695 foram considerados válidos.

#### **2.4. Tratamento e análise dos dados**

Dos 695 questionários válidos, 531 foram finalmente selecionados, tendo em vista a conveniência de eliminar dados relativos a organizações contábeis que responderam não ter empregados, não ter clientes ou estarem fechadas. Do questionário elaborado, foram selecionadas 13 perguntas, todas relacionadas à gestão de pessoas. Na literatura nacional resenhada, não foi possível descobrir nenhuma pesquisa semelhante.

As tabelas de frequências, algumas medidas de posição para dados agregados, bem como os testes de hipóteses, foram processados com a utilização do pacote estatístico denominado *SPSS for Windows* — versão 11.0. Os resultados foram analisados em duas fases. No primeiro momento, o perfil dos respondentes foi delineado com base nas frequências relativas, médias, medianas e modas. No segundo momento, dada a natureza das variáveis utilizadas, foram estimadas duas equações de regressão linear múltipla para testar a hipótese nula por meio das associações estatisticamente significativas entre as variáveis dependentes e independentes.

Um teste de hipótese é uma regra de inferência para rejeitar ou não rejeitar uma hipótese estatística com base em informação amostral. A partir de um teste de hipóteses, realizado com dados amostrais, pode-se inferir acerca da população (FONSECA e MARTINS, 1996, pp. 198-199).

A literatura internacional relata pesquisas nas quais questões relacionadas a treinamento foram analisadas por intermédio da análise de regressão. Por exemplo, REID e HARRIS (2002) analisaram os fatores determinantes do treinamento em pequenas e médias empresas na Irlanda do Norte; ALTONJI e SPLETZER (1991) estudaram a associação entre treinamento e características do empregado e do trabalho; WESTHEAD (1998) discutiu aspectos relacionados a treinamento formal patrocinado pelos empregadores; e CHIABURU e TEKLEAB (2005) investigaram os antecedentes pessoais e contextuais da eficácia de programas de treinamento.

#### **2.5. Limitações da pesquisa**

Devido ao processo de coleta postal, a amostra não foi aleatória. Apesar de todos os cuidados, a amostra efetiva representou apenas 23% da amostra originalmente escolhida.

Há ainda que considerar, a título de limitação metodológica, o fato de que o questionário — apesar de abrangente — não tratou somente de gestão de pessoas, nem explorou questões mais específicas nessa área. Por exemplo, na presente pesquisa deixou-se de analisar aspectos relacionados a treinamento interno e externo (cf. BUSHARDT, FrEtwell e CUMBEST, 1994), aos gastos com treinamento (cf. REID e HARRIS, 2002, ou Van BUREN e KING, 2000), à educação continuada ou aos critérios de seleção para receber treinamento. Também não se faz referência à questão da eficácia do treinamento (CHIABURU e TEKLEAB, 2005).

A despeito de não haver estudos semelhantes sobre empresas contábeis no Brasil, já que a pesquisa do CFC (1996) se restringiu a registrar resultados descritivos, há que

reconhecer a limitação decorrente de que os dados foram coletados em 2002, o que recomenda cautela na avaliação dos resultados aqui obtidos.

Finalmente cabe observar que a variável dependente escolhida poderia assumir apenas valores entre 1 e 18 (tamanho do leque de serviços). Assim, seria melhor, na estimação, recorrer a procedimentos que levassem em conta a situação de “variável dependente limitada” (Kennedy, 1988, p. 249-262) ou de “variável dependente politômica ou ordenada” (*ibid.*, pp. 235-236).

### 3. Resultados

Nesta seção, são apresentados os resultados da pesquisa. Na primeira subseção, estão os resultados de natureza mais descritiva. Na segunda, são analisados os resultados da estimação das equações de regressão.

#### 3.1. Indicadores descritivos

Das organizações analisadas (531), os escritórios representaram 39,4% das respostas válidas e as sociedades, 60,6%. Em termos de tamanho, de acordo com o número de empregados (GOETZ, Jr.; MORROW e McELROY, 1991, p. 162), as organizações foram divididas em três classes: pequenas (93,6%), médias (4,9%) e grandes (1,5%). O número médio de empregados foi calculado em 5,93, e a mediana, igual a 4. A maioria das respondentes (a moda) possui 2 empregados. A idade das organizações respondentes (n = 463) variou entre 1 e 56 anos (1947 a 2002), sendo a média de 16 anos, e a mediana, igual a 13. A maioria das respondentes (61,5% das respostas válidas) fica localizada na cidade do Rio de Janeiro, enquanto as demais (38,5%) estão distribuídas pelos demais municípios do Estado.

Na Tabela 3.1 são apresentadas informações acerca do papel do empregado na oferta de novos serviços. Percebe-se que, nas organizações respondentes, informações oriundas dos empregados têm reduzida participação — cerca de 7% —, não obstante o fato de que, normalmente, os colaboradores internos representam fonte importante para a implementação de novos serviços.

**Tabela 3.1 — Origem da criação de novos serviços**

Origem	Respostas (n = 517)
Solicitação da clientela	83 (16,1%)
Pesquisa de mercado	75 (14,5%)
Legislação	61 (11,8%)
Informação/sugestão de funcionário	37 ( 7,2%)
Consultores	12 ( 2,3%)

Nesta pesquisa foram obtidas informações acerca do *mix* de serviços ofertados pelas organizações pesquisadas. Dentre o leque de serviços ofertados aos clientes, poucas organizações oferecem serviços tais como planejamento fiscal, concentrando suas ofertas em serviços relacionados ao cumprimento de aspectos legais. Vale observar, no que se refere ao planejamento fiscal, que a oferta deste serviço pode ser bem aceita pelos clientes, dada a relevância da carga tributária sobre os negócios em geral.

Em outra questão, a respondente deveria indicar se oferecia ou não treinamento para seus funcionários ou gerentes. Do total de respondentes (531), 69,5% afirmaram positivamente quanto a oferecer treinamento. Não obstante, nas respostas a uma posterior questão de verificação, somente 46,4% das organizações declararam oferecer treinamento como um tipo de suporte aos seus funcionários e gerentes.

O tema dos treinamentos oferecidos pelas respondentes pode ser apreciado na Tabela 3.2. A partir dessas respostas, percebe-se uma convergência entre o tema de treinamento mais freqüente — legislação, com 48,3% — e o serviço mais ofertado — imposto de renda para pessoa jurídica.

**Tabela 3.2 — Temas dos treinamentos**

Área / Assunto	Respostas (n=528)
<b>Legislação</b>	255 (48,3%)
Informática aplicada à Contabilidade	234 (44,3%)
Capacitação em contabilidade	216 (40,9%)
Atendimento a clientes	135 (25,6%)
Motivação	100 (18,9%)
Pacotes financeiros	6 (1,1%)
Vendas	4 (0,8%)

Na Tabela 3.3 são apresentados alguns tipos de suporte oferecidos ao exercício profissional de empregados e gerentes. O fato de as organizações pesquisadas oferecerem, em sua maioria, um ambiente físico adequado, de delegarem poder para resolução de problemas e de realizarem treinamento configura resultado positivo e relevante. Por outro lado, é médio o percentual de organizações que oferecem suporte sob a forma de *laptops* e *softwares*, o qual alcançou quase 24%. Talvez se possa dizer, ademais, que o percentual ficou aquém do esperado, na medida em que este tipo de ferramenta é importante para profissionais contábeis, que necessitam acessar banco de dados, gerenciar informações contábeis, e exercem atividades de auditoria e consultoria; visto que tais recursos proporcionam mobilidade e maior eficiência na resolução de problemas.

**Tabela 3.3 — Suporte oferecido a funcionários e gerentes**

Sob a forma de	Respostas (n=521)
Ambiente físico adequado	375 (72,0%)
Autonomia para resolução de problemas	280 (53,7%)
Treinamento	242 (46,4%)

Informática ( <i>laptops, softwares, etc.</i> )	124 (23,8%)
Prêmios (dinheiro, viagens, etc.)	81 (15,5%)
Manuais padronizados para lidar com clientes	76 (14,6%)
Telefones / faxes exclusivos	68 (13,1%)
Brindes	50 (9,6%)
Material promocional	36 (6,9%)
Cadastro para prospecção de clientes	18 (3,5%)
Reuniões de vendas	16 (3,1%)

Apesar de a maioria das respondentes ter sido classificada como organizações contábeis de pequeno porte, são relevantes os percentuais daquelas que dispõem de ambiente físico adequado, que delegam poder e que proporcionam atividades de treinamento a seus colaboradores.

Uma pergunta buscou verificar se as organizações analisadas têm procurado conhecer temas atuais e relevantes para a continuidade do negócio, tais como: satisfação do cliente, tamanho do mercado, análise da concorrência, pesquisa de mídia, análise de vendas e parcelas do mercado, e diferenciação de serviços. Foi constatado que, entre 518 respondentes, 176 (34,0%) analisaram um tema; 181 (34,9%), dois temas; e 94 (18,1%), três temas; perfazendo um total de 451 (87%) de empresas que procuraram conhecer as condições de seus mercados.

Os números da Tabela 3.4 mostram informações acerca do papel do empregado no monitoramento da concorrência. Pelo que se vê, o funcionário tem papel importante, semelhante ao das pesquisas de mercado, ambos bem menos relevantes do que o papel desempenhado pelos clientes.

**Tabela 3.4 — Monitoramento da concorrência**

Instrumento	Respostas (n = 519)
Informações dos clientes	346 (66,7%)
Informações dos empregados	129 (24,9%)
Pesquisas de mercado	105 (20,2%)
Imprensa	74 (14,3)
Consultoria	15 (2,9%)

No momento da entrega dos serviços, podem ocorrer interações proveitosas – para o cliente e, principalmente, para a organização contábil. Na Tabela 3.5 são apresentados os dados correspondentes. Não obstante a maior (88,5 %) conveniência de utilizar o mensageiro (*office-boy*), a disponibilidade para que, eventualmente, o contabilista visite o cliente – para entrega de relatórios, demonstrações contábeis ou outros documentos – pode representar uma forma de melhorar o relacionamento empresa-cliente e de diferenciar o serviço, na medida em que, nesses encontros, o cliente pode dirimir dúvidas, adquirir

outros serviços, realizar sugestões e, eventualmente, registrar insatisfação em relação a algum serviço prestado.

**Tabela 3.5 — Recebimento de dados e entrega de serviços**

Interface	Respostas (n = 529)
Office-boy	468 (88,5%)
Cliente	92 (17,4%)
Contabilista	88 (16,6%)
Serviços de entrega	43 (8,1%)

Quando foi perguntado se o contabilista acompanhava o cliente para resolver problemas perante órgãos públicos, dos 529 respondentes, 497 (94%) afirmaram prestar esse tipo de assessoramento. Neste sentido, a amostra confirma a conduta esperada para estes profissionais.

Os dados tabulados na Tabela 3.6 revelam as maneiras utilizadas pelas organizações amostradas para equacionar o excesso de trabalho durante o período de alta temporada de serviços – no Brasil, o primeiro trimestre do ano. Pode-se constatar a preferência dos respondentes em fazer uso de trabalho extraordinário (61%), seguida da contratação adicional, em percentual já bem menor (34%). Com relação a este aspecto, eventualmente os interesses do empregado e da organização podem tornar-se conflitantes, acarretando desmotivação, estresse e insatisfação no trabalho.

**Tabela 3.6 — Decisões em função de excesso sazonal de trabalho**

Decisões	Respostas (n = 506)
O pessoal existente faz horas-extras	310 (61,3%)
Contratamos pessoal adicional	170 (33,6%)
Priorizamos os clientes especiais	125 (24,7%)
Recusamos trabalho	47 (9,3%)
Cobramos preços diferentes para desestimular os retardatários	21 (4,2%)

### 3.2. Teste das hipóteses

Nesta subseção, são apresentados os resultados da estimação das equações de teste por meio de duas especificações alternativas. Na primeira, são consideradas apenas as variáveis demográficas (Tabela 3.7); na segunda são consideradas em conjunto as variáveis demográficas, operacionais e de orientação para o mercado (Tabela 3.8).

Os números da Tabela 3.7, que se referem apenas a variáveis demográficas, sugerem que tais variáveis têm baixíssimo poder explicativo para explicar o comportamento da intensidade do treinamento oferecido. No entanto, o teste F indica que, simultaneamente, as variáveis são significativas. Individualmente, apenas a variável “tamanho” foi significativa para esta amostra de organizações contábeis escolhidas.

**Tabela 3.7 - Resultado da Regressão Múltipla – Demográficas \***

Variáveis	Coefficientes	Coef. Padron. (beta)	Signif.
Constante	1,716		,000
NATBOOLE	-,122	-,035	,944
Nº EMPREGADOS	-,053	,257	,000
LOCAL	,165	,048	,332
IDADEMPR	-,010	-,074	,181

(\*) Adj.  $R^2 = 0,055$ ;  $F = 7,671$ ;  $p < 0,1\%$ .

Ao analisar os dados da Tabela 3.8, que considera todas as variáveis independentes, pode-se observar que a equação de regressão tem razoável poder explicativo, considerando que se trata de uma *cross section* de empresas. O teste F indica que, simultaneamente, as variáveis são significativas. Agora que foram consideradas todas as variáveis disponíveis, apareceram outras influências significativas além do tamanho, a saber, a variável operacional (o tamanho do leque de serviços) e as duas variáveis de mercado – o número de temas analisados e o número de formas de monitoramento de concorrentes.

Uma vez que os coeficientes não-padronizados são afetados pela unidade de medida, vale observar, por meio dos coeficientes beta (KENNEDY, 1998, p. 406), a importância da diversidade de “tarefas” – expressa na diversidade do leque de serviços – para a equação estimada.

**Tabela 3.8 - Resultados da Regressão Múltipla – Todas as variáveis \***

Variáveis	Coefficientes	Coef. Padron. (beta)	Signif.
Constante	-,528		,094
NATBOOLE	-,262	-,075	,126
LEQUE DE SERVIÇOS	,148	,276	,000
TEMANALI	,263	,175	,001
Nº EMPREGADOS	,027	,131	,006
MONITORA	,192	,120	,017
LOCAL	,080	,023	,622
IDADEMPR	-,045	-,033	,461

(\*) Adj.  $R^2 = 0,206$ ;  $F = 17,232$ ;  $p < 0,1\%$

Os sinais dos coeficientes das variáveis correspondem à expectativa, permitindo inferir que, quanto mais serviços ofertados, mais temas analisados, mais monitoramento da concorrência e maior número de empregados, mais treinamento ocorrerá.

Em ambas as equações estimadas, verificou-se que a variável (demográfica) “tamanho” (medido pelo número de empregados) desponta como significativa, concluindo-se que se trata de uma variável explicativa robusta e importante. Este resultado é “natural” e esperado no sentido de que a população de empregados representa, potencialmente, a demanda por treinamento em uma empresa. Vale lembrar que o fato de o tamanho poder ser (como que ambigualmente) entendido neste sentido de “demanda potencial” é típico em contextos, como este em que se trabalha, de estimação de uma “forma reduzida”, que mostra apenas (uma das) variáveis endógenas como solução, expressa em função das variáveis predeterminadas, de um sistema de equações (PINDYCK e RUBINFLED, 1991, pp. 290-292); neste caso, um sistema de oferta e demanda de treinamento.

A reação positiva e significativa da intensidade de treinamento a condições de mercado e a requisitos operacionais (decorrentes da diversidade dos serviços oferecidos) constitui uma contribuição específica deste trabalho ao entendimento da gestão de pessoas em organizações contábeis no Rio de Janeiro.

#### **4. Conclusões**

Ao longo do texto, discutiram-se aspectos relacionados a treinamento em organizações prestadoras de serviços profissionais. Especificamente, foram apresentados e analisados alguns temas relativos aos serviços profissionais de contabilidade, situando atividades de treinamento em um contexto de melhoria do desempenho pessoal e profissional do contabilista, em especial no que se refere à oferta de atividades de treinamento.

Ao proceder à revisão da literatura, foi observado como é reduzido o número de pesquisas, recentes ou não, que abordam especificamente questões relacionadas ao treinamento para o profissional de contabilidade. Espera-se que este trabalho tenha contribuído para estimular a discussão a respeito.

Os resultados obtidos na pesquisa permitem concluir a existência de associações entre atividades de treinamento e algumas características das organizações estudadas, conforme postulou a hipótese de pesquisa.

A análise dos resultados das regressões indicou que, no conjunto, as variáveis independentes selecionadas explicam melhor as atividades de treinamento do que as variáveis demográficas de forma isolada.

Finalmente, verificou-se que o “tamanho” foi importante e significativo nas duas versões testadas, confirmando o impacto da demanda por treinamento na intensidade da oferta destas atividades (medida pelo número de treinamentos oferecidos).

#### **Bibliografia**

- ALMEIDA, M. C. *Auditoria: um curso moderno e completo*. 6<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- ALTONJI, J. G.; SPLETZER, J. R. “Worker characteristics, job characteristics, and the receipt of on-the-job training”. *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 45, n<sup>o</sup> 1, 1991.
- ANDRADE, Adriana, & ROSSETI, José Paschoal. *Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2006.

- ARCHED, W. R. "Training of Accounting Staff". *NACA Bulletin*, vol. 31, n° 6, p.776, 1950.
- BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, K. D. *Marketing de Serviços*. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BERRY, L. L., & PARASURAMAN, A. *Serviços de marketing: competindo através da qualidade*. São Paulo: Maltese Norma, 1992.
- BUSHARDT, S. C., FRETWELL, C., & CUMBEST, P. By. "Continuous Improvement through Employee Training: a Case Example from the Financial Services Industry". *The Learning Organization*, vol. 1, n° 1, pp. 11-16, 1994.
- CHENG, E. W. L.; HO, D. C. K. "The effects of some attitudinal and organizational factors on transfer outcome". *Journal of Managerial Psychology*, vol. 13, n° 5/6, 1998, pp. 309-317.
- CHIABURU, D. S.; TEKLEAB, A. "Individual and contextual influences on multiple dimensions of training effectiveness". *Journal of European Industrial Training*, vol. 29, n° 8, 2005, pp. 604-626.
- CHIAVENATO, I. *Gerenciando com as Pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas*. Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Resolução CFC n°. 868/99. Brasília: DOU 24/12/1999.
- 
- \_\_\_\_\_. *Perfil do Contabilista Brasileiro*. Brasília: CFC, 1996.
- FONSECA, J. S. da, & MARTINS, G. de A. *Curso de Estatística*. 6ª ed., São Paulo: Atlas, 1996.
- GOETZ Jr., J. F., MORROW, P. C., & McELROY, J. C. "The effect of accounting firm size and member rank on professionalism". *Accounting, Organizations and Society*, vol.16, n° 2, pp. 159-165, 1991.
- GOODE, W. J., & HATT, P. K. *Métodos em pesquisa social*. 4ª ed. São Paulo: Editora Nacional, 1972.
- GRÖNROOS, C. *Marketing: gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- KENNEDY, P. *A Guide to Econometrics*. 4ª ed. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1998.
- KOTLER, P.; HAYES, T. ; BLOOM, P. N. *Marketing de Serviços Profissionais: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros*. 2ª ed. São Paulo: Manole, 2002.
- KURLANDER, C. E, & BATTISTA, G. L. "Progressive Organizations Provide for Accounting Training". *NAA Bulletin*, vol. 41, n° 12, 1960.
- LOVELOCK, C., & WRIGHT, L. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2004.
- LUMAN, J. A. "Importance of Accounting Training". *The Journal of Accountancy*, vol. 11, n° 6, 1911, pp. 405-413.
- PINDYCK, R. S.; RUBINFELD, D. L. *Econometric Models and Economic Forecasts*. 3ª ed. New York: McGraw-Hill, 1991.
- PITTS, C. L. "Better Training of Accounting Trainees". *NAA Bulletin*, vol. 43, n° 11, 1962.
- REID, R. S.; HARRIS, R. I. D. "The determinants of training in SMEs in Northern Ireland". *Education & Training*, vol. 44, n° 8/9, 2002, pp. 443-450.
- SWEENEY, J. T., & SUMMERS, S. L. "The effect of the busy season workload on Public Accountants' job burnout". *Behavioral Research in Accounting*, vol. 14, 2002, pp. 223-245.
- Van BUREN, M. E., & KING, S. B. "ASTD's annual accounting of worldwide patterns in employer provided training". *Training & Development*,. 2000, pp. 1-24.

WESTHEAD, P. “Factors associated with the provision of job-related formal training by employers”. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 4, nº 3, 1998, pp. 187-216.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. *Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.