



Gestão de Competências Profissionais: um Estudo sobre o Grau de Importância e Domínio para o Desenvolvimento das Atividades Contábeis na Visão dos Funcionários dos Escritórios de Contabilidade de Itajaí e Região

Luciane da Veiga
UNIVALI
luciane.veiga@univali.br

Jéssica Nagel da Silva
UNIVALI
jessica.correa@jbsfoods.com.br

Veridiana Teresinha Spezia
UNIVALI
veridianabazilio@polyterminais.com.br

Resumo

As competências profissionais ou individuais segundo Fleury e Fleury (2004) podem ser analisadas em sete categorias: saber agir, mobilizar, comunicar, aprender, comprometer-se, assumir responsabilidades e ter visão estratégica, que são aplicadas pelo indivíduo em suas atividades organizacionais. Para que haja harmonia entre o domínio e a importância das competências é preciso aplicar instrumentos de avaliação que mensurem o *gap*, lacuna, existente entre os recursos humanos disponíveis e os recursos que a organização pretende alcançar. Diante deste cenário, a presente pesquisa teve como objetivo evidenciar a diferença entre o domínio e a importância das competências profissionais dos funcionários de três escritórios de contabilidade de Itajaí e Região, identificados como Empresa A, B e C. No que tange a metodologia, tratou-se de um estudo descritivo, com base em levantamento de dados, e tratamento quantitativo. A coleta ocorreu por meio de questionário composto por 28 questões que procuravam mensurar o *gap* entre as sete categorias já citadas e foi aplicado com os funcionários do departamento contábil, fiscal, pessoal e societário de três empresas de prestação de serviços contábeis. Em análise dos dados verificou-se que o saber mobilizar obteve os *gaps* mais positivos nas três empresas, com 68%, das lacunas concentradas na escala de 0 a 3. Saber agir e ter visão estratégicas foram as competências que apresentaram menor equilíbrio entre o domínio e a importância. Já o departamento contábil obteve os *gaps* menos positivos nas três unidades estudadas. A empresa B demonstrou ter mais equilíbrio nos três departamentos.

Palavras-chave: Competências profissionais. Gestão de competência. Escritórios de contabilidade.

1 INTRODUÇÃO

A base de qualquer organização é o ser humano. Logo, pode-se afirmar que os resultados desta estão diretamente relacionados com os indivíduos que a compõe. O ex-diretor executivo da Coca-Cola, Robert W. Woodruff diz, “são as pessoas e suas reações que fazem as empresas serem bem-sucedidas ou quebrar”.



Partindo deste pressuposto é importante destacar que cada pessoa é única e possui características distintas, por isso, cabe à empresa aplicar ações e ferramentas para lidar com esta diversidade, a fim de permitir e estimular que o funcionário desenvolva seus talentos e consiga produzir de acordo ou acima das expectativas da instituição.

Saber identificar as competências profissionais de cada um e fazer com que o desempenho individual reflita diretamente nos resultados coletivos de um setor ou da organização como um todo, não é possível se não houver um departamento de recursos humanos engajado que esteja preparado para gerir pessoas e identificar funcionários que possuam conhecimentos, habilidades e atitudes alinhados a missão, visão e valores da organização. Segundo Carbone *et al* (2006, p. 49), “gestão por competência são os esforços para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias à consecução dos objetivos estratégicos da organização”.

A utilização de ferramentas simples tal como a avaliação de desempenho, permite uma gestão de competência mais eficaz em dois sentidos, do ponto de vista da gerência que pode transformar sua empresa em um celeiro de talentos, que se bem aproveitados podem representar o futuro da mesma, e do ponto de vista do funcionário que percebe a preocupação da organização em aplicar métodos mais justos para promover, distribuir funções e identificar talentos.

Tendo como pano de fundo este cenário, o presente estudo buscou resposta ao seguinte questionamento: **Qual a percepção dos funcionários dos escritórios de contabilidade de Itajaí e Região, quanto à importância e o domínio de suas competências profissionais?**

Para responder tal questionamento, traçou-se como objetivo geral analisar a diferença entre o domínio e a importância das competências profissionais dos funcionários de três escritórios de contabilidade, sendo que para isto foi imprescindível buscar embasamento teórico em especialistas no assunto, e destacou a obra de Fleury; Fleury (2004), que se dedicam a estudar as competências profissionais e as subdividem em sete categorias: saber agir, mobilizar, comunicar, aprender, comprometer-se, assumir responsabilidades e ter visão estratégica. Embasado nestas formulou-se um questionário fechado para mensurar o domínio e a importância destas competências para os funcionários dos departamentos, pessoal, societário, fiscal e contábil de três escritórios de contabilidade da cidade de Itajaí e Região, para evidenciar a discrepância entre o domínio e a importância das competências para o desempenho de sua função. Após a tabulação dos dados foram produzidos gráficos que permitem comparar o domínio e importância das competências profissionais dos funcionários entre os setores.

O tema estudado é pouco conhecido no âmbito contábil, por isso, as informações coletadas nesta pesquisa fornecem um panorama importante sobre a profissão e suas competências profissionais, analisadas na visão de quem realiza as atividades em departamentos essenciais a qualquer escritório de contabilidade. O referido estudo também chama atenção dos gerentes e proprietários de escritórios de contabilidade, para a gestão de pessoas com o intuito de despertar o interesse destes em aplicar ferramentas de recursos humanos eficazes, que ajudem na produtividade individual e coletiva do corpo funcional.



2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Conceito de competência

O termo competência surgiu no final da idade média e era utilizado basicamente no âmbito jurídico, contudo, com a revolução industrial, em 1760, o termo foi incorporado também à linguagem organizacional. Entretanto, somente a partir da década de 1970 que o tema ganhou força e passou a ser estudado por pesquisadores que procuraram criar suas próprias definições.

No início a competência, no âmbito organizacional, passou a ser construída sob a perspectiva do indivíduo, diferenciando assim competência de aptidão, que seria um talento natural da pessoa, o que pode vir a ser aprimorado de habilidades que seriam a demonstração de um talento na prática, e de conhecimentos, o que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa (MACLELLAND, 1973). Mais tarde especialistas passaram a investigar a competência do ponto de vista da empresa, tratando-a como competência organizacional que para Prahalad e Hamel (1990) trata-se de um conjunto de habilidades e tecnologias e não uma única habilidade e tecnologias isoladas, que permitam a empresa oferecer determinado benefício. É um tipo de competência que exige características estratégicas que trazem vantagem competitiva para empresa e agrega valor ao funcionário.

Para Fleury (2004, p. 30), 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”. Em outras palavras, a competência está associada ao Conhecimento, Habilidade e Atitude, popularmente conhecidos no mundo administrativo como CHA, que são avaliados de acordo com as tarefas e posição ocupada pela pessoa dentro da empresa.

O conceito de competência vai além do conceito de qualificação, pois, refere-se à capacidade das pessoas assumirem iniciativas e ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecido por isso (ZARIFAN, 2001). A competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida por meio de treinamento (PARRY, 1996), entretanto, este processo só traz resultado positivo quando as competências profissionais, inerentes ao indivíduo, podem ser exercitadas em consonância as competências organizacionais.

2.2 Competências profissionais ou individuais

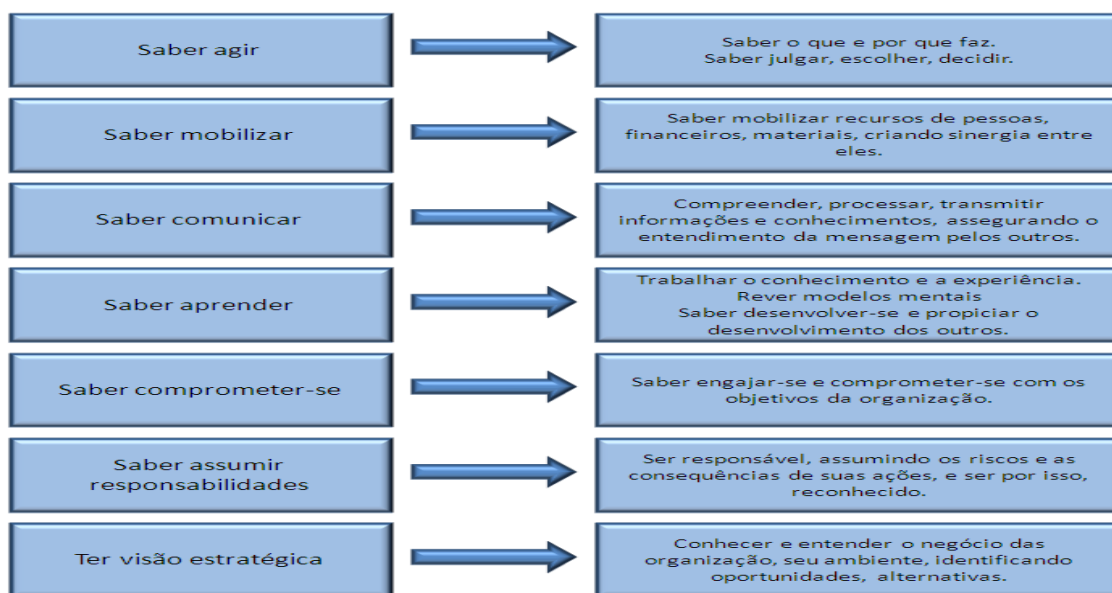
Ao abordar a competência no cenário empresarial é preciso destacar que há duas correntes de especialistas no assunto, a americana, baseada na doutrina de McClelland (1973) e Boyatzis (1982), que acredita que a competência é um estoque de qualificações que credencia a pessoa a exercer determinado trabalho, e a francesa dos autores Le Boterf (1999) e Zarifian (1999), que associam a competência não a um conjunto de qualificações, mas sim às suas realizações em determinado segmento.

No Brasil, especialistas como Fleury; Fleury (2004), Dutra (2001) e Carbone *et al* (2005), trabalham com a junção dos dois conceitos, uma vez que estes entendem que ambos se completam, ou seja, não basta apenas o conhecimento, a habilidade e a atitude, é necessário também associá-los ao comportamento do indivíduo. Carbone *et al* (2005, p. 43) afirmam: “entende-se competências humanas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressa pelo desempenho profissional em determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações”.



As competências profissionais ou individuais são aquelas que tornam a pessoa única e estão associadas, ao saber agir, mobilizar, comunicar, aprender, comprometer-se, assumir responsabilidades e ter visão estratégica (FLEURY; FLEURY 2004). É um saber agir responsável, que de acordo com Le Boterf (1994), envolve a formação pessoal - biografia e socialização, formação educacional e experiência profissional do indivíduo. A Figura 01 apresenta as competências e seus conceitos, de acordo com o exposto por Fleury; Fleury (2004):

Figura 01 – Competências profissionais



Fonte: Desenvolvido pelos autores com base na obra de Fleury; Fleury (2004, p. 31)

As competências profissionais pertencem ao indivíduo, por isso, as organizações precisam unir esforços com seu corpo funcional para que estas competências sejam convertidas em resultados positivos para ambos. O estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que há influência mútua entre estas (DUTRA, 2001).

A importância dada à competência individual, no ambiente organizacional, demonstra que nas últimas décadas o ser humano passou a ser mais valorizado, não somente em função da evolução dos direitos humanos, mas também devido ao surgimento de novas tecnologias, profissões, necessidades e concorrência, que fez com que o indivíduo precisasse se especializar para garantir um lugar no mercado, enquanto do outro lado, a empresa tem dificuldades de encontrar profissionais qualificados e por isso, sente necessidade de criar estratégias para manter um corpo funcional competente que proporcione resultado econômico para a mesma.

2.3 Métodos e técnicas de avaliação das competências

Para mapear ou diagnosticar as competências organizacionais, profissionais e identificar a lacuna entre estas, especialistas recomendam o uso do *gap*, que indica a diferença entre o desempenho esperado e as competências disponíveis na organização, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar estratégia corporativa e as competências individuais (CARBONE *et al*, 2006). Por meio do *gap* também é possível realizar a auto avaliação que



permite visualizar a lacuna entre o domínio e a importância das competências profissionais de cada funcionário da empresa. Sua fórmula $N = I (4 - D)$ identifica a lacuna da competência (N), ou seja, necessidade de aprendizagem do indivíduo, da importância (I) desta competência do seu domínio (D). O número 4 representa a nota mais alta que o indivíduo pode dar para seu domínio ou importância. As lacunas podem variar de 0 à 12, sendo que quanto menor este intervalo, melhor o resultado.

Na ausência de ações de captação ou desenvolvimento por parte da organização, o gap tende a crescer. Este fato ocorre devido à complexidade do ambiente ao qual está inserido que exige novas competências dos profissionais, em função das constantes transformações sofridas no cenário em que a empresa atua e que altera suas necessidades e objetivos. Portanto, se faz necessário, a realização periódica do mapeamento e planejamento de captação e desenvolvimento de competências.

A captação refere-se à seleção de competências externas e sua integração ao ambiente organizacional, ao qual tendem a recair sobre o recrutamento, a seleção e a admissão de pessoas que possuam as competências esperadas, enquanto o desenvolvimento refere-se ao aprimoramento das competências internas disponíveis na organização, que ocorre no nível individual, por meio da aprendizagem e, no nível organizacional, por intermédio de investimentos em pesquisa. Já a certificação constitui um processo de avaliação de competências humanas, por meio do qual as organizações buscam reconhecer e atestar até que ponto pessoas ou equipes de trabalho expressam possuir determinadas competências profissionais. Esta avaliação significa comparar o trabalho realizado pelas pessoas com padrões de desempenho previamente definidos, conforme relatam Brandão e Guimarães (2001).

Existem empresas especializadas para realizar este tipo de avaliação, porém a maioria das organizações adota sistemas próprios para certificar as competências de seus funcionários, utilizando geralmente instrumentos de avaliação do desempenho do indivíduo no trabalho. Como a competência humana é expressa por meio do desempenho da pessoa, os mecanismos e instrumentos de gestão do desempenho do profissional servem também para identificar as competências que os funcionários expressam no trabalho. Para avaliar o desempenho profissional existem diversas abordagens, métodos e instrumentos já validados e amplamente utilizados por especialistas, entretanto há três modelos que são mais populares e mais utilizados pelas empresas:

a) *Balanced Scorecard* (BSC): modelo gerencial desenvolvido por Kaplan e Norton (1997), que se propõe a orientar o desempenho da organização e de seus funcionários, a partir de medidas de desempenho em quatro diferentes perspectivas: financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento *Carbone et al* (2006). Este modelo procura alinhar iniciativas individuais, departamentais e organizacionais em torno dos objetivos estratégicos da organização, com a utilização de indicadores de curto, médio e longo prazo.

b) Avaliação 360º: é constituída por uma rede de pessoas que registram e recebem *feedbacks* de diferentes fontes de avaliação superior hierárquico, pares, subordinados, clientes e fornecedores, conforme relata Edwards e Ewen (1996). Baseia-se no pressuposto de que a avaliação realizada por múltiplas fontes oferece um resultado mais fidedigno sobre o desempenho das pessoas *Carbone et al* (2006). Esse método minimiza distorções e permite a participação de diversas variáveis e oferece resultados mais confiáveis.

c) Instrumentos de auto avaliação: são métodos em que o próprio profissional indica o nível de importância das competências para o desempenho do seu papel ocupacional, assim como o grau em que ele domina ou expressa tais competências *Carbone et al* (2006). O instrumento



proposto por Borges-Andrade e Lima (1983), permite o mapeamento do *gap* entre o domínio e importância de suas competências profissionais.

Os três métodos são eficientes na avaliação das competências profissionais, todavia, a auto avaliação pode ser considerada a mais adequada para ser aplicada em empresas de pequeno e médio porte, pois estas dificilmente possuem especialistas em recursos humanos, ou possuem recursos para contratar empresas especializadas, que podem aplicar métodos um pouco mais sofisticados como o BSC e a avaliação 360°. Em virtude disto escolheu-se a auto avaliação para ser utilizada como instrumento de coleta deste trabalho, que além de ser o mais apropriado para responder o objetivo geral da pesquisa e pode ser facilmente adotado por escritórios de contabilidade, que são geralmente empresas pequenas e de médio porte.

3 METODOLOGIA

Este trabalho trata-se de uma pesquisa descritiva, pois tem por objetivo relatar as características de uma população ou fenômeno, assim como estabelecer relação entre variáveis sem se preocupar com os porquês. Andrade (2002 p. 81) afirma: “essa tipologia de estudo preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, e o pesquisador não interfere neles”. Em virtude disto, a referida pesquisa ainda é classificada como de campo, pois, consiste na observação dos fatos tal como ocorrem.

Os dados coletados foram tratados de forma quantitativa, que segundo Oliveira (2007, p.115): “significa quantificar opiniões, dados, nas formas de coleta de informações, assim como também com o emprego de recursos e técnicas estatísticas”. Este método permite a realização de projeções e generalizações, viabilizando, também o teste de hipóteses da pesquisa.

Quanto aos procedimentos técnicos podemos classificá-la como um estudo de levantamento, uma vez que o trabalho mensurou a lacuna entre a importância e domínio das competências profissionais, para o desenvolvimento das atividades contábeis, na visão dos funcionários dos escritórios de contabilidade da cidade de Itajaí e Região.

Para compor a amostra optou-se por selecionar três escritórios de contabilidade que atuam há mais de 15 anos na prestação de serviços contábeis e possuem estrutura e porte similares, com departamentos contábil, fiscal, pessoal e societário, bem definidos. Para proteger a identidade das empresas analisadas, seus nomes foram substituídos por Empresa A, Empresa B e Empresa C, sendo que a Empresa A e B são de Itajaí e a Empresa C de Itapema.

O instrumento de coleta de dados, composto por 28 questões fechadas, foi aplicado *in loco*, com os 87 funcionários das três empresas, para avaliar o domínio e a importância das competências profissionais dos funcionários destas, para análise de sete categorias propostas por Fleury; Fleury (2004). Após a coleta dos dados, foi possível tabulá-los através do Excel, e aplicar a fórmula do *gap*, para criação de tabelas e gráficos, utilizados na análise de dados que estão descritos a seguir.

4 RESULTADO E ANÁLISE DOS DADOS

Para analisar os dados coletados foi preciso tabular as respostas obtidas, por meio de planilhas de Excel, que proporcionassem resultados que pudessem ser convertidos em gráficos. Para isto, os pesquisadores seguiram as seguintes etapas:



a) 1ª etapa: construir o instrumento de coleta com base no modelo proposto por *Carbone at al* (2006), sendo que o respondente deveria assinalar uma resposta para o domínio e outra para a importância, em uma escala de 0 a 4, sendo 0 a nota mais baixa e 4 a nota mais alta;

b) 2ª etapa: agrupar as questões de acordo com as sete categorias de competências profissionais, propostas por Fleury & Fleury (2004), sendo que quatro quesitos compunham cada uma destas categorias, totalizando vinte e oito;

c) 3ª etapa: aplicação da fórmula do *gap* para descobrir a lacuna entre o domínio e a importância, coletadas no instrumento de auto avaliação aplicado com os funcionários dos escritórios selecionados. A fórmula do *gap* é composta pelos seguintes itens: $N = I(4 - D)$, sendo que N representa a lacuna da competência, I a importância, D o domínio e o 4 a nota mais alta atribuída pelo indivíduo;

d) 4ª etapa: separar os resultados obtidos por departamento;

e) 5ª etapa: estabelecer intervalos de 0 a 13 para contemplar a lacuna mínima e máxima determinada pela fórmula do *gap* e quantificar o número de respostas dentre as categorias de competências profissionais e intervalos de respostas;

f) 6ª etapa: transformar em percentual os *gaps* encontrados por categoria e intervalos para mensurar as maiores deficiências e maiores qualidades dos funcionários;

g) 7ª etapa: agrupar os resultados por departamento para analisá-los individualmente e compará-los aos demais departamentos da empresa. Nesta etapa optou-se por excluir o departamento societário da análise, já que, nas três unidades estudadas há apenas um ou dois funcionários que compõem o departamento, logo, estas respostas são irrelevantes para análise panorâmica da empresa, mas, seus dados não são invalidados, pois, por se tratar de uma auto avaliação fornece dados importantes daquele indivíduo e podem ser utilizadas pelo departamento pessoal para melhor adequá-lo.

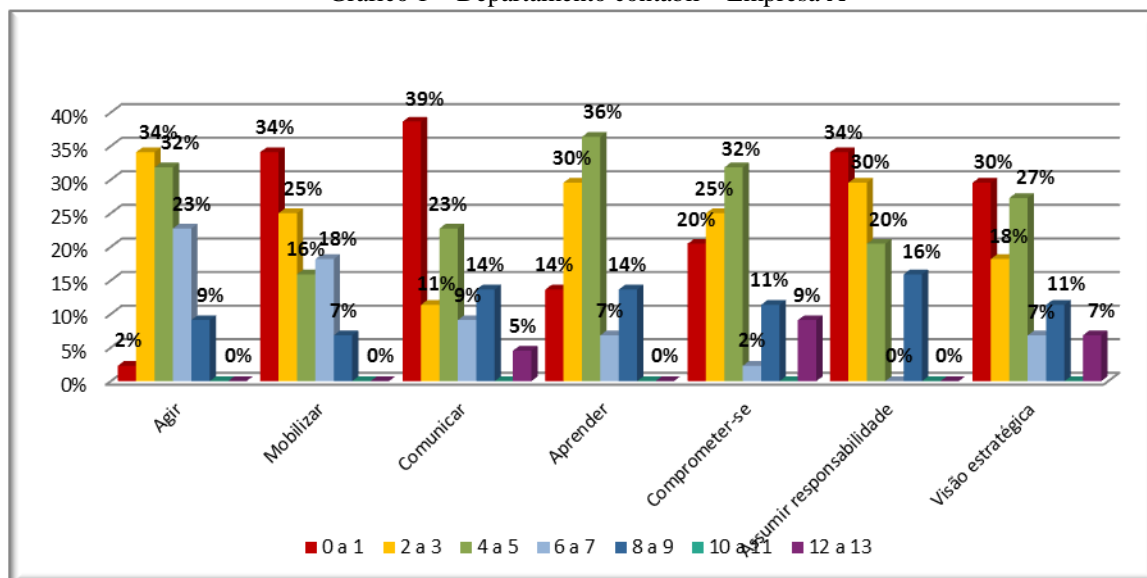
4.1 Empresa A

Os três próximos gráficos demonstram o *gap* por meio de pesquisa aplicada na empresa A, no que tange as seguintes competências profissionais: saber agir, saber mobilizar, saber comunicar, saber aprender, saber comprometer-se, assumir responsabilidade e ter visão estratégica. Quanto menor o *gap*, menor a lacuna entre o domínio e a importância da competência, ou seja, melhor o resultado.

Pode-se constatar, em análise ao Gráfico 1, que saber mobilizar, saber comunicar-se, assumir responsabilidades e ter visão estratégica são as competências com o menor *gap*, do departamento, entre 0 e 1, com 34%, 39%, 34% e 30%, respectivamente, ou seja, na auto avaliação dos funcionários a maioria afirma dominar estas competências e que estas também são importantes para desempenhar suas funções dentro da empresa. Observa-se também que saber agir, também possui um *gap* baixo, com 34% dos funcionários com diferença de 2 a 3 pontos entre o domínio e a importância, que pode ser corrigida com pequenas ações da empresa, se esta competência for considerada relevante para o desempenho das funções do setor. Em contrapartida, a competência saber aprender obtém um *gap* preocupante com 36% das respostas de 4 a 5. Este índice é preocupante, pois saber aprender é uma competência importante e a ausência desta interfere diretamente no desempenho do indivíduo.

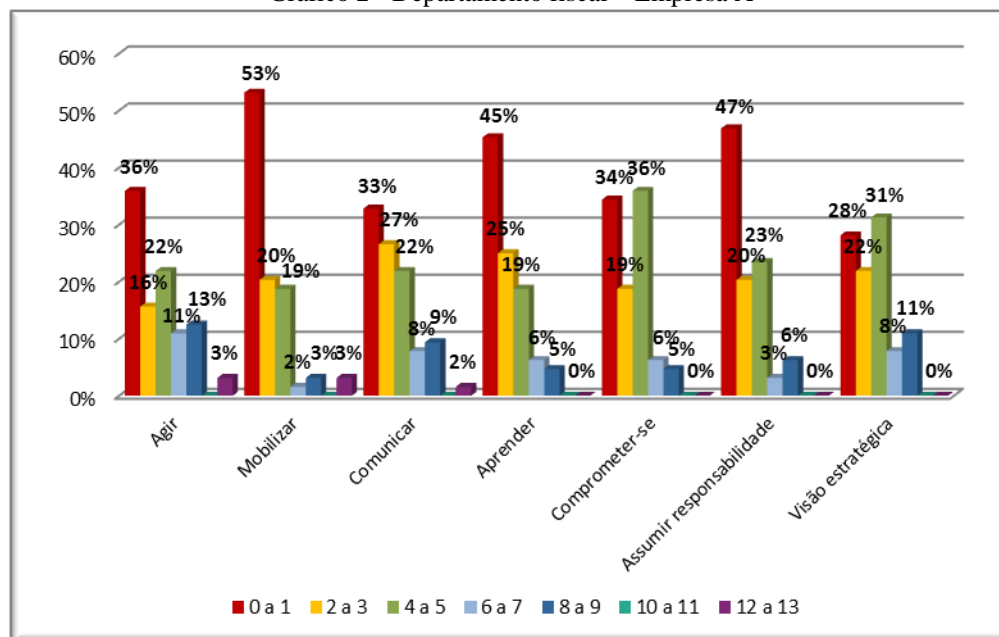


Gráfico 1 – Departamento contábil – Empresa A



Os *gaps* mais negativos, de 12 a 13, estão evidenciados no saber comprometer-se (9%), ter visão estratégica (7%) e saber comunicar-se (5%). Neste caso, se estas competências profissionais forem importantes para o desempenho do departamento, a empresa deve tomar ações que minimizem esta diferença como treinamento ou procurar realocar o funcionário em um departamento que não exija tal habilidade. Todavia, duas destas competências são fundamentais para o desempenho de qualquer tarefa, saber comprometer-se e saber comunicar-se, logo a empresa deve identificar os funcionários que não as dominem para trabalhar esta deficiência.

Gráfico 2 - Departamento fiscal – Empresa A



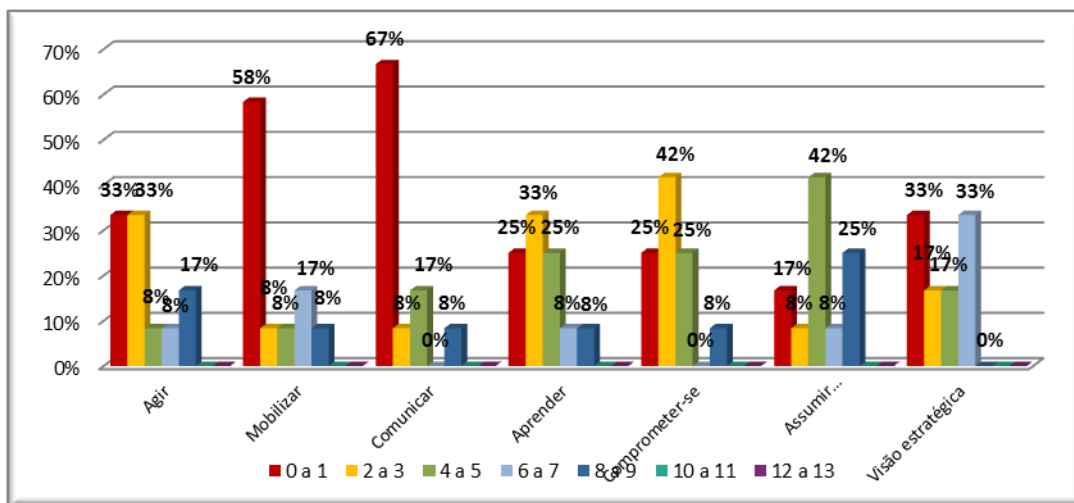
Observa-se neste departamento índices mais positivos em relação aos obtidos no departamento contábil, com destaque para saber mobilizar com 53% dos funcionários com *gap* de 0 a 1, 47% para assumir responsabilidades e 45% para saber aprender. Estas competências são



extremamente importantes para o desempenho das atividades do setor fiscal, principalmente saber aprender, uma vez a contabilidade passa por mudanças constantes que necessitam de estudo para serem aplicadas na prática, assim como a responsabilidade, já que este setor gera informações fiscais essenciais que se mal executadas podem causar prejuízos aos clientes. A exemplo do ocorrido no departamento contábil, o fiscal também possui uma lacuna de 4 a 5, entre domínio e importância, para saber comprometer-se, o que indica que os funcionários acreditam que esta competência é importante, mas não a dominam na mesma proporção.

Constata-se também que deste setor, saber agir está mais equilibrada, com 36% do *gap* de 0 a 1, do que no departamento analisado no Gráfico 1, que apresenta um *gap* de apenas 2% para este intervalo. Entretanto, no departamento fiscal há 3% dos funcionários que apresentam maior discrepância entre o domínio e importância, de 12 a 13, o que não acontece no setor contábil, que não registra lacunas nesta proporção para esta competência.

Gráfico 3 – Departamento pessoal – Empresa A



Verifica-se que este departamento apresenta maior equilíbrio, para saber comunicar-se, com 67% dos *gaps* de 0 a 1 e saber mobilizar, com 58%, das respostas nesta lacuna. A competência, ter responsabilidade obtém os índices mais negativos, dentre os três departamentos da Empresa A, com apenas 17% com *gap* de 0 a 1 e a maioria, 42%, com lacuna de 4 a 5, ou seja, para a maioria dos funcionários deste setor a responsabilidade é importante, mas não a dominam na mesma proporção ou acreditam que suas funções não possuem níveis de responsabilidade altos como os funcionários dos departamentos contábil e fiscal. Assim como acontece no departamento contábil, o pessoal, apresenta um *gap* de 2 a 3 para a maioria dos funcionários do setor, com 42%. Neste departamento também pode-se destacar que nenhuma competência obteve discrepância tão significativa com *gap* de 12 a 13, como ocorre nos demais setores.

Em análise geral da Empresa A, evidencia-se que saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros e de materiais obtém o maior equilíbrio entre os três setores, se mantendo com *gap* de 0 a 1 para a maioria dos funcionários da mesma. Já os departamentos contábil e pessoal destacam um *gap* positivo, de 0 a 1, para a competência saber comunicar-se, enquanto para os departamentos contábil e fiscal o assumir responsabilidade destaca-se como uma das competências mais equilibradas, com 34% e 47%, respectivamente. O saber aprender apresenta

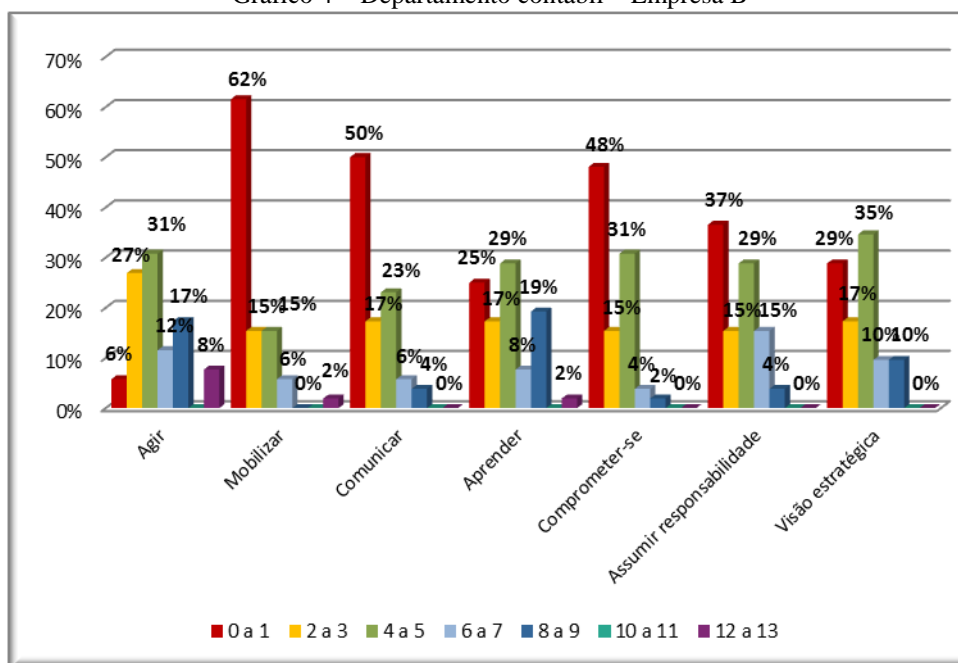


os índices mais positivos, para o *gap* de 0 a 1, no departamento fiscal, com 47%, ou seja, 31 pontos percentuais acima do contábil e 20 pontos percentuais acima do pessoal.

4.2 Empresa B

Da mesma forma que na Empresa A, os três próximos gráficos demonstram o *gap* por meio de pesquisa aplicada na empresa B.

Gráfico 4 – Departamento contábil – Empresa B



Em análise ao Gráfico 4, pode-se constatar que saber mobilizar, saber comunicar-se e saber comprometer-se são as competências que possuem maior representatividade no *gap* de 0 a 1, com 62%, 50% e 48%, respectivamente, ou seja, na auto avaliação os funcionários do departamento contábil afirmam dominar estas competências e que estas também são importantes para desempenhar suas funções dentro da empresa. Observa-se também um grande índice na lacuna de 4 a 5, para saber agir (31%), saber aprender (29%), saber comprometer-se (31%) e ter visão estratégica (35%). A maioria dos funcionários deste setor também apresenta um *gap* de 37%, de 0 a 1, para a competência assumir responsabilidade, entretanto este índice pode ser considerado baixo já que a responsabilidade é fundamental para desempenho de qualquer função e cabe a empresa identificar as razões que impactaram neste resultado que fica muito a quem os percentuais obtidos para saber mobilizar, saber comunicar-se e saber comprometer-se.

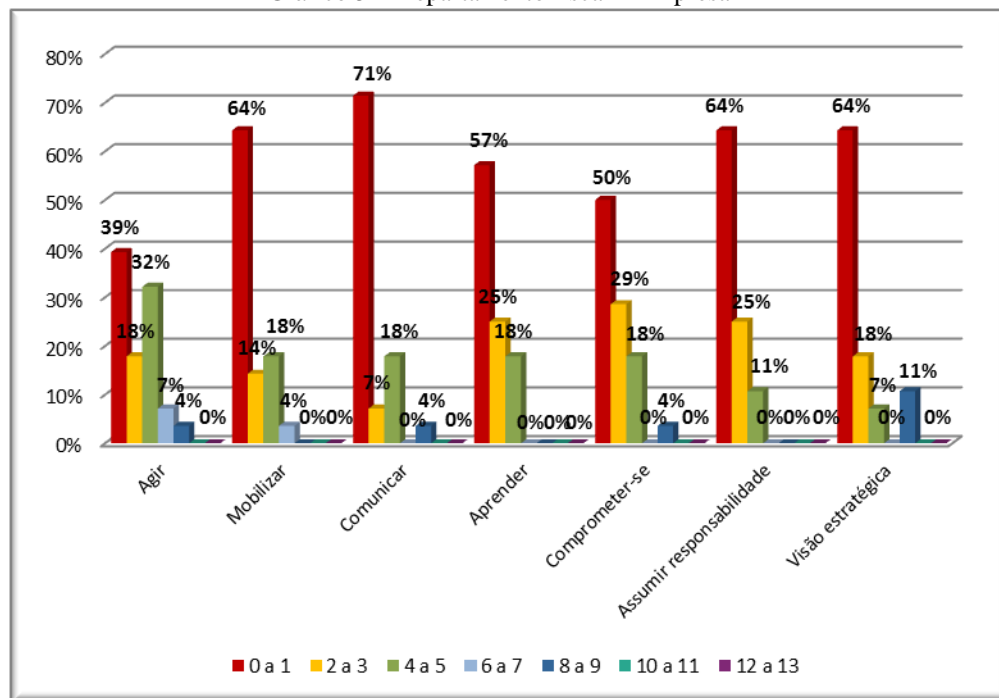
O referido departamento também destaca *gaps* negativos, de 12 a 13, com pouca relevância, mas que merecem atenção por se tratar da maior lacuna que se pode alcançar, em virtude disto, os 8% para saber agir, também ser estudados pela empresa, visto que a falta de decisão pode comprometer os resultados individuais e coletivos do departamento.

Em comparação com o Gráfico 1, que demonstra os resultados do mesmo departamento do Gráfico 4, da Empresa A, verifica-se que os funcionários da Empresa B apresentam *gaps* mais positivos em cinco competências: saber mobilizar, saber comunicar-se, saber comprometer-se, assumir responsabilidade e ter visão estratégica, com uma lacuna de 0 a 1, para a maioria dos funcionários do setor, enquanto o departamento contábil da Empresa A apresenta resultados mais



expressivo para a categoria de 0 a 1, em quatro categorias: saber mobilizar, saber comunicar-se, assumir responsabilidade e ter visão estratégica, todavia com índices mais modestos.

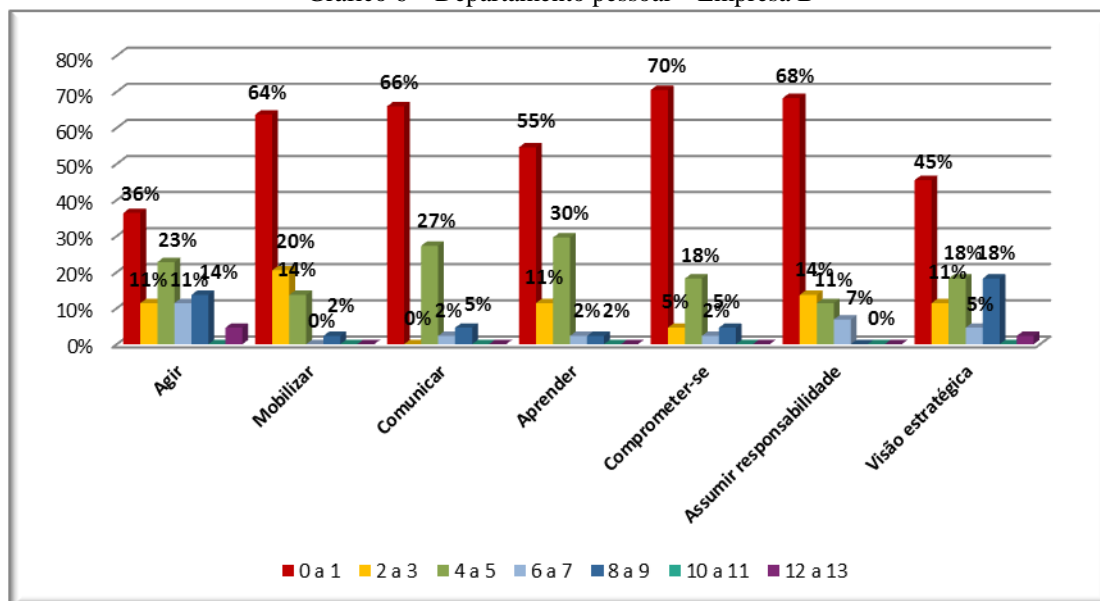
Gráfico 5 – Departamento fiscal – Empresa B



Observa-se neste departamento, assim como no mesmo departamento da Empresa A, índices mais positivos em relação aos obtidos no departamento contábil, com destaque maior para saber comunicar (71%), saber mobilizar (64%), assumir responsabilidades (64%) e ter visão estratégica, (64%), com *gaps* expressados de 0 a 1. As competências saber aprender (57%) e saber comprometer-se (50%), também ficaram acima dos números apresentados pelo departamento contábil da empresa, a exemplo do ocorrido na Empresa A. Nota-se que este departamento há uma confiança maior no desempenho das tarefas que na opinião dos funcionários estes estão preparados para desenvolver suas atividades e atender as expectativas da empresa. Este setor também não apresentou *gaps* extremamente negativos, de 12 a 13, em nenhuma das competências avaliadas, ao contrário do ocorrido com o departamento contábil da Empresa B.



Gráfico 6 – Departamento pessoal – Empresa B



Verifica-se, no Gráfico 6, que assim como o departamento fiscal da empresa, o pessoal também apresenta *gaps* mais positivos que o departamento contábil, mantendo cinco categorias, com uma lacuna de 0 a 1, acima de 50%, saber mobilizar, saber comunicar-se, saber aprender, saber comprometer-se e assumir responsabilidade. Estes índices são considerados positivos, uma vez que, tanto as funções do departamento pessoal, quanto o fiscal desempenham exigem total responsabilidade e comprometimento por parte de seus funcionários devido à entrega de obrigações acessórias que demandam de certo risco que pode fazer toda a diferença entre o sucesso ou fracasso de qualquer escritório de contabilidade.

Também é possível constatar que duas competências apresentam funcionários com *gap* de 12 a 13, saber agir com 5% e ter visão estratégica com 2%. Estes percentuais são irrelevantes se comparados com os índices destas no nível de 0 a 1, contudo, a empresa deve identificar os funcionários que apresentam um *gap* tão negativo e analisar seus resultados, para verificar se esta discrepância interfere diretamente em seu desempenho. Cabe também à empresa avaliar se é possível motivá-lo e treiná-lo, ou se é necessário realocá-lo para outro departamento ou função que permitam alinhar a importância e o domínio destas competências.

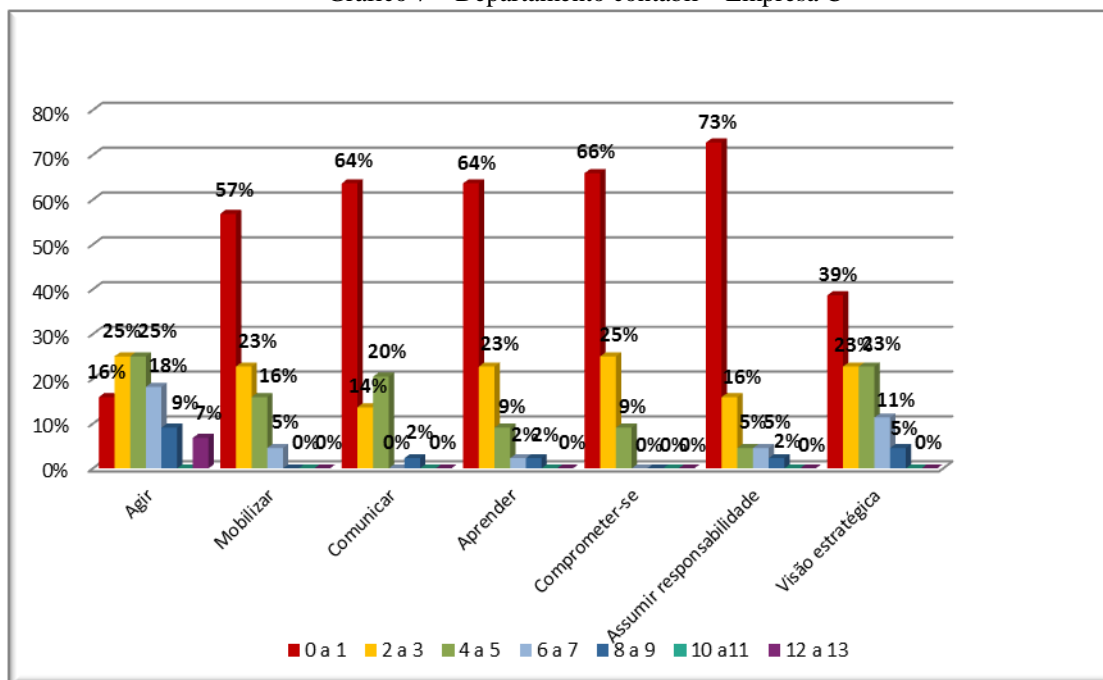
Uma análise conjunta entre os três departamentos da Empresa B revela que saber mobilizar e saber comunicar-se são competências presentes em todos os departamentos da empresa e apresentam *gaps* acima de 50%, de 0 a 1. O saber comprometer-se destaca-se no departamento pessoal com 70% dos funcionários com um *gap* baixo, enquanto no fiscal o saber comunicar destaca-se com 71%. Já no departamento contábil saber mobilizar é a competência que apresenta índices mais expressivos.

4.3 Empresa C

Os três próximos gráficos demonstram o *gap* por meio de pesquisa aplicada na empresa C, no que tange as seguintes competências profissionais: saber agir, saber mobilizar, saber comunicar, saber aprender, saber comprometer-se, assumir responsabilidade e ter visão estratégica.



Gráfico 7 – Departamento contábil – Empresa C



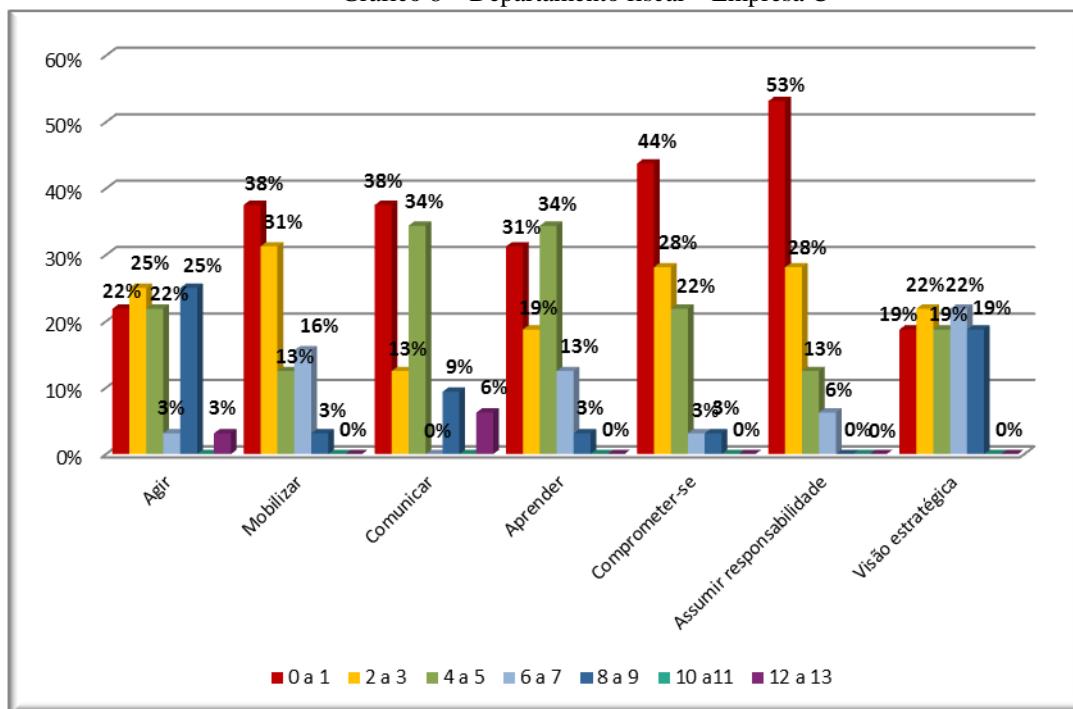
Em análise ao Gráfico 7, que retrata o departamento contábil da Empresa C, pode-se constatar que saber mobilizar (57%), saber comunicar-se (64%), saber aprender (64%), saber comprometer-se (66%) e assumir responsabilidades com (73%), se destacam dentre as demais competências com o menor *gap*, entre 0 e 1. Isto demonstra que a maioria dos funcionários do departamento contábil dominam estas competências que são de suma importância para a empresa. Entretanto nota-se um equilíbrio de indicadores entre o *gap* de 2 a 3 e 4 a 5 nas competências saber agir com 25%, e ter visão estratégica com 23%. Estes dados necessitam de atenção dos gestores da empresa que precisam desenvolver ações para reduzir este *gap* e impedir que esta lacuna venha a aumentar, prejudicando assim o resultado coletivo do setor.

As competências saber agir e visão estratégicas também merecem atenção, já que apresentam 18% e 16%, dos funcionários com *gap* na casa de 6 a 7, que são considerados altos, isto é, o sinal de alerta da empresa deve estar ligado e é preciso estabelecer ações para minimizá-los.

Em comparação com o departamento contábil da Empresa A e da Empresa B, pode-se evidenciar que a Empresa C possui os melhores *gaps*, já que mais de 50% dos funcionários deste setor destacam a menor lacuna em cinco categorias, saber mobilizar, saber comunicar-se, saber aprender, assumir responsabilidade e saber comprometer-se.



Gráfico 8 – Departamento fiscal – Empresa C



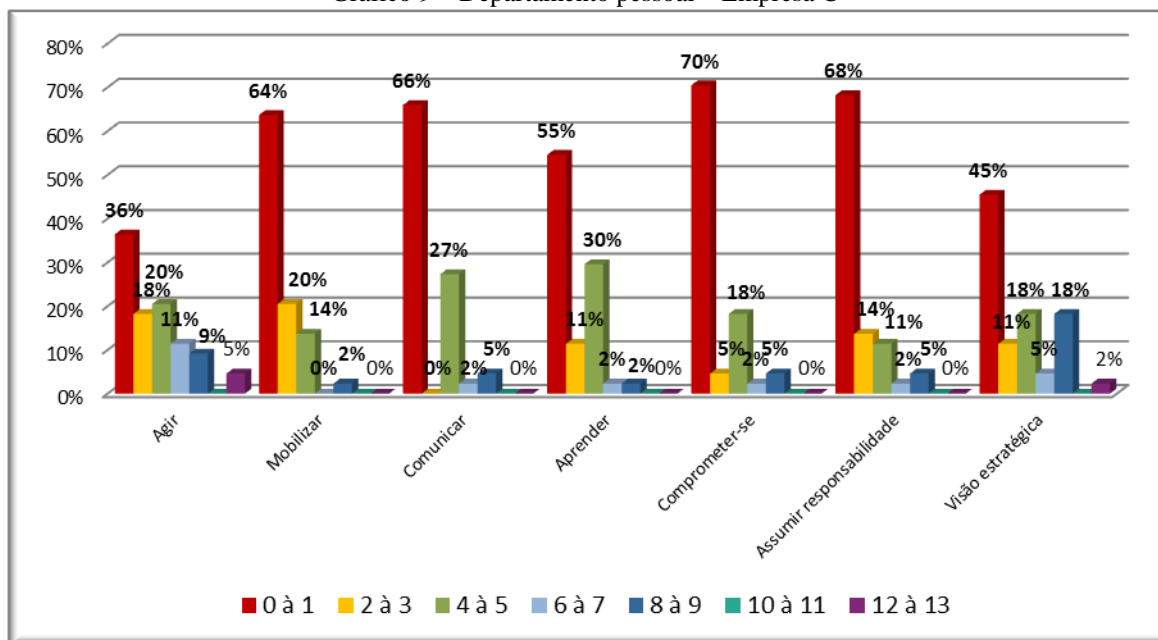
Assumir responsabilidade é a competência de maior destaque do departamento fiscal da Empresa C, com 53% dos funcionários com *gaps* de 0 a 1. Saber comprometer-se e saber mobilizar e saber aprender vem na sequência com 44%, 38% e 31%, respectivamente. Constatase também que as competências saber comunicar e saber aprender ambas com 34% estão com *gap* de 4 a 5, que é um indicador preocupante, pois saber aprender e saber comunicar são competências importantes e a ausência destas interfere diretamente no desempenho do indivíduo.

Os *gaps* mais negativos do setor, de 12 a 13, estão evidenciados no saber comunicar 6%, saber agir 3%, observa-se novamente que a competência saber comunicar destaca-se entre as competências que mais precisam de atenção, pois saber comunicar é muito importante internamente com os colegas de profissão assim como externamente com os clientes da empresa.

Em um panorama deste departamento nas empresas A, B e C, verifica-se assumir responsabilidade destaca-se entre as competências da Empresa B e C, enquanto na Empresa A, saber mobilizar apresenta *gaps* de 0 a 1 com maior expressão.



Gráfico 9 – Departamento pessoal – Empresa C



Em análise ao Gráfico 9, é possível verificar que cinco das sete competências avaliadas possuem um gap superior a 50%, na escala de 0 a 1. Entre estas se destacam o saber comprometer-se (70%), assumir responsabilidade (68%) e saber comunicar-se (66%). Assim como ocorrido nos demais departamentos da empresa, saber agir e ter visão estratégica apresentam uma lacuna maior entre o domínio e a importância, obtendo índices menos expressivos em ambas, com 36% e 45%, respectivamente. Os *gaps* mais negativos, 12 a 13, são encontrados em saber agir com 5% e ter visão estratégica com 2%, que além de serem as competências mais fracas do setor apresentam as maiores lacunas também nos demais setores da empresa.

Em análise geral pode-se perceber que em todos os departamentos de todas as empresas existe a necessidade de os gestores estarem trabalhando e desenvolvendo as competências, umas mais outras menos, mas ambas com o mesmo grau de importância para o desenvolvimento das atividades da empresa.

A empresa C precisa trabalhar as competências saber agir e ter visão estratégica com os funcionários da empresa, já que estas competências apresentam os menores índices de *gaps* de 0 a 1. O gestor deve delinear as estratégias para reduzir este gap, somente se estas competências forem importantes para o desempenho das atividades organizacionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao estudar as competências profissionais percebe-se que cada indivíduo possui conhecimento, habilidade e atitude individuais que podem ser aplicadas em suas atividades organizacionais. Entretanto, para que as competências profissionais sejam desenvolvidas é necessário identificar a lacuna, *gap*, entre a importância e o domínio destas, de forma individual, para verificar se o desempenho reflete positivamente no resultado coletivo da empresa.

Com base nisto a referida pesquisa buscou saber qual a percepção dos funcionários de três escritórios de contabilidade de Itajaí e Região, quanto à importância e o domínio de suas



competências profissionais. Para isto, os pesquisadores aplicaram instrumento de auto avaliação para verificar se as sete competências profissionais descritas por Fleury e Fleury (2004) estão presentes nos departamentos que as compõem.

Na primeira empresa analisada, identificada como Empresa A, evidenciou-se que de um modo geral a competência saber mobilizar, obteve o melhor *gap*, com 68% dos funcionários obtendo concentrados na escala de 0 a 3. Enquanto a categoria saber agir obteve o pior *gap*, dentro da escala de 4 a 13 com um percentual de 52%. O maior ponto de atenção desta empresa está no departamento contábil, na categoria comprometer-se, que obteve um *gap* de 12 a 13, com um percentual de 9%, o maior percentual dentro desta lacuna dentre todos os setores da empresa.

A Empresa B também se destaca o saber mobilizar, como a competência profissional que obteve os melhores resultados com 80% dos *gaps* evidenciados na escala de 0 a 3. A categoria com o pior *gap*, dentro da escala de 4 a 13, também foi a categoria saber agir, com um percentual de 56%. O departamento que precisa de mais atenção é o contábil, que obteve um *gap* de 12 a 13, para a categoria saber agir, com o percentual de 8%.

Já na empresa C, evidenciou-se que a categoria saber assumir responsabilidades, obteve o melhor resultado de *gap*, dentro da escala de 0 a 3, com um percentual de 86%. A categoria saber agir obteve o pior *gap*, dentro da escala de 4 a 13, com um percentual de 55%. O departamento mais preocupante é o contábil, onde obteve um *gap* de 12 a 13, para a categoria saber agir, com um percentual de 7%.

Em um panorama geral, todas as empresas obtiveram o pior *gap* para a categoria saber agir, o que é algo preocupante, pois esta competência evidencia se o funcionário sabe o que faz e é capaz de decidir. A empresa A e B obtiveram o melhor *gap* para a categoria saber mobilizar, que compreende o domínio em mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles. Enquanto a empresa C, obteve o melhor *gap* para a categoria saber assumir responsabilidades, que analisa o nível de responsabilidade e disponibilidade do funcionário em assumir riscos consequentes de suas ações.

Ainda em análise das três empresas é possível constatar que o departamento contábil possui os maiores índices no *gap* de 12 a 13, dentre os departamentos analisados, com 2%, ou seja, cabe às empresas desenvolver ações para identificar se esta deficiência interfere nos resultados do setor.

Para que as empresas obtenham dados precisos com a auto avaliação, sugere-se a criação de um modelo que contemple as sete competências utilizadas para no instrumento de coleta desta pesquisa, para evidenciar os pontos fortes e fracos dos funcionários da empresa e pode ser utilizado como ferramenta para promoção, demissão e readequação do quadro funcional, além de permitir que o gestor forneça um *feedback* para o funcionário em sua avaliação.

Para pesquisas futuras, sugere-se um estudo que compare as duas visões, a do gestor e a funcionário, para verificar se as competências profissionais disponíveis são compatíveis com as competências organizacionais que se deseja ter. Também seria interessante utilizar o presente estudo para desenvolver nova pesquisa que proponha um modelo de auto-avaliação que possa ser voltado para as atividades inerentes às empresas de prestação de serviços contábeis.



REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação:** noções práticas. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BOYATZIS, R. E. **The competent management:** a model for effective performance. New York: John Wiley, 1982.

BRANDÃO, H. P; GUIMARÃES, T. de A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. *Revista de Administração Publica*, Rio de Janeiro, v. 35, n. 6, p. 61-81, nov./dez. 2001.

CARBONE, P. P. **Gestão por competência e gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: FGV, 2006.

DUTRA, J. S. **Gestão por competência:** um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo. Gente 2001.

DUTRA, J. S. **Competências:** conceito e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo, 2004.

EDWARDS, M.; EWEN, A. J. 360° feedback: the powerful new model for employee assessment and performance improvement. New York: **American Management Association**, 1996.

FLEURY, A. C. C; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competência.** 3. ed. São Paulo. Atlas, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LE BOTERE, G. **Compétence et navigation professionnelle.** Paris: Éditions d'Organisation, 1999.

McCLELLAND, D. C. **Testing for competence rather than for intelligence.** n, 28, p. 1-4, Washington D.C: American Psychologist, 1973.

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de metodologia científica.** 4. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence:** pour une nouvelle logique. Paris: Liaisons, 1999.

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