

HABILIDADES SIGNIFICATIVAS NO DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO CONTÁBIL À LUZ DA TEORIA DE KATZ

Messias Junior Tanez da Silva - FACIG
Rita de Cássia Martins O. Ventura - FACIG
Reginaldo Adriano de Souza - FACIG
Lilian Beatriz Ferreira Longo - FACIG
Fabício Afonso de Souza - FACIG

Resumo: O presente estudo tem como proposta central investigar, a partir da percepção dos profissionais da área contábil, as habilidades necessárias para o desenvolvimento do trabalho contábil a luz da Teoria de Katz (1986). O desenho metodológico adotado configura-se em uma pesquisa descritiva onde os dados foram coletados por meio de um *survey*. Para a análise desses dados adotou-se como parâmetros a frequência relativa com análise qualitativa. O questionário composto por 20 questões foi aplicado para profissionais de contabilidade pertencentes a 3 escritórios de um município da zona da mata mineira, totalizando 42 (quarenta e dois) respondentes, deste total 10 (dez) ocupam cargo de gestão. Observou-se, a partir das análises realizadas, que as habilidades, de uma forma geral, citadas na Teoria de Katz (1986) são necessárias para o desenvolvimento do trabalho contábil. Contudo vale ressaltar que o profissional contábil gestor, necessita desenvolver a Habilidade Humana e Conceitual, para que sua tarefa seja realizada de forma adequada.

Palavras- Chave: Contabilidade. Gestão. Habilidades. Katz.

1. INTRODUÇÃO

As habilidades do profissional contábil como gestor ganharam significância no contexto dos estudos sobre tal profissional, haja vista a importância do trabalho no mesmo no âmbito do processo de tomada de decisão organizacional. Os profissionais da área contábil são, a cada dia, mais requisitados, com exigência de conhecimento mais abrangente do que somente na área técnica (LEMES; MIRANDA, 2014).

Cardoso (2006) afirma que mudanças na profissão do contador no decorrer dos últimos anos foram realizadas de forma concomitante à dinâmica pelo qual o setor de negócios adquiriu. Para Meira Neto (2003) o avanço tecnológico, foi uma das causas que exigiu e exige que o profissional contábil esteja em constante mudança. Mudanças que levam este profissional ser fator fundamental na tomada de decisão dentro de uma empresa.

Nesse contexto, as habilidades do gestor se tornam ponto crucial. Na perspectiva de Katz (1986), as habilidades para um gestor eficaz podem ser sintetizadas em: Habilidade Conceitual, Habilidade Humana e Habilidade Técnica. Essas habilidades, segundo o autor, estão diretamente relacionadas aos níveis hierárquicos dentro de uma organização, podendo ser classificadas em estratégico, intermediário e operacional.

Frente a estes aportes teóricos estabeleceu-se como proposta central desse estudo investigar a percepção dos profissionais da área contábil sobre as habilidades necessárias para o desenvolvimento do trabalho a luz da Teoria de Katz, a fim de evidenciar e comprovar a Teoria de Katz e a necessidade ou não destas habilidades dentro deste contexto.

Desta forma, julga-se necessário o estudo, a fim de identificar as habilidades gerenciais, requeridas pelos profissionais de contabilidade. Essas habilidades tornam-se relevantes dentro do cotidiano de trabalho dos contadores que evoluiu em forma e complexidade ao longo dos anos.

Para demonstrar o desenvolvimento do trabalho e seus resultados, este *paper* divide-se em cinco partes incluindo esta introdução. Na parte dois, tem-se os aportes teóricos que dão fundamentação à coleta, análise dos dados e conclusão do trabalho. Na parte três, demonstra-se o desenho metodológico, que utilizou da estratégia quantitativa, para análise dos dados levantados. Na parte quatro realizou-se a análise dos dados, utilizando-se frequência relativa. Já na parte cinco é descrita a conclusão, onde se pode constatar que os profissionais da área contábil, necessitam das 3 (três) habilidades citadas pela Teoria de Katz (1986), ou seja, a habilidade conceitual, humana e técnica.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 O Papel do Gestor

As organizações são formadas com objetivos já implantados e planejamentos estruturados, possuindo nível hierárquico, devendo este representar a sua forma e seus objetivos de maneira clara. Confirmando essa análise, Figaro (2011) afirma que uma organização deve ter a finalidade de produzir um bem ou prestar um tipo de serviço, devendo possuir normas e um corpo diretivo, que dará nome e continuidade a organização.

Com o aumento da importância das organizações na sociedade, eleva-se o nível da necessidade dos gerentes para que se possa definir a estratégia, planejamento e o rumo para o qual a organização irá caminhar. Segundo Kladis e Freitas (1996) as organizações controlam a sociedade pelo meio de produção, utilizando-se a forma de produtos ou de serviços. A

importância dos gestores nessas organizações está ligada ao fato deles serem fundamentais para atender as necessidades presentes na sociedade.

Segundo Kotter (1996) pressionadas pela economia globalizada, as organizações estão lutando a cada dia para sobreviverem, necessitando de estratégias e melhorias notáveis para continuarem no ramo de atividade, assim buscando por gestores capacitados para que a mesma possa se adaptar às mudanças a que são submetidas no momento.

Barnard (1968) afirma que as organizações são consideradas um sistema, tendo como consideração os efeitos biológicos, psicológicos e sociais, combinados para formação desse sistema. Como consequência o gestor desta, deve ser eficaz e eficiente, com a capacidade de tomar decisões que imputem características que proporcionam o sucesso da organização.

Desta forma, utilizam da gestão todos aqueles que estão diante do cotidiano desafiador, de dar continuidade em processos financeiros, humanos ou administrativos, podendo ser pessoal ou de terceiros. O gestor, também nomeado como gerente, chefe ou supervisor, é de fato importante para as empresas que desejam ser competitivas no mercado, devendo assim compreender o papel da gerência como principal fonte para o planejamento, direção, organização e controle, destacando-se especialmente pelo estilo que o gestor lidera os seus liderados (HUNTER, 2004).

Para Maximiano (2006), o fato de influenciar pessoas para obter o resultado de um determinado objetivo faz com que se considere líder, alguém que tenha a capacidade de obter resultados por meio da influência pessoal. Para Bergamini (2005), um líder que se preocupa com o potencial e desenvolvimento de seus liderados, pode ser considerado eficaz, uma vez que pode ser capaz de influenciá-los até mesmo deixar seus próprios interesses individuais para focarem nos interesses e objetivos do grupo a que pertencem. Lamb (1977), afirma que uma pessoa para ser líder, não necessita somente ocupar cargos de chefia, ou de alta gestão. Porém há a necessidade que o mesmo tenha a característica de influenciador, não somente frente aos seus liderados como também aos seus superiores.

Os gerentes são responsáveis por diversas áreas dentro de uma organização. Segundo Fayol (1997), eles são essenciais dentro de uma organização. As operações executadas por eles podem ser categorizadas como: técnicas, comerciais, financeiras, segurança, contabilidade e a administrativa, assim devendo o gerente ser o responsável pelo sucesso da organização, através da união e junção dessas operações. Nesta mesma linha de raciocínio, Ramos (1996) afirma que um empreendimento necessita cada vez mais de um gestor, que deve conhecer a dimensão de seu trabalho, os conceitos e ferramentas que o ajudam durante a execução de suas atividades. Contudo devendo o mesmo compreender a missão e a visão do negócio.

2.2 Teoria de Katz e as Habilidades de um Gestor

Maximiano (2000) afirma que as empresas que almejam alcançar vantagens competitivas, devem considerar como necessárias as Habilidades Gerenciais para realização de tal fato. Porém, Lamb (1977) aponta que esta é uma das grandes dificuldades na formação de líderes/gestores, pois as habilidades requeridas são contingenciais e por isto determinar quais características são totalmente necessárias para identificar o potencial líder é tarefa complexa.

Entretanto, no trabalho desenvolvido por Katz (1986), o autor afirma que o desenvolvimento e a capacidade de um gerente são realizados por meio de seu potencial e nível hierárquico em que se encontra, tendo como base o seu desempenho profissional na área

em que atua. As habilidades, conforme conceituação do autor, necessárias para que um gestor realize seu trabalho de forma eficaz, são classificadas em 3 (três): habilidade técnica, habilidade humana e habilidade conceitual.

A habilidade técnica diz respeito à capacidade que o indivíduo, independente da área que atua, tem de conhecer as técnicas e manuseio de instrumentos necessários para a realização do trabalho, estando relacionada à área operacional dentro de uma organização, encontrando-se assim os gestores do nível operacional ou técnico. Já a habilidade humana é a competência que o indivíduo tem de trabalhar em equipe, sendo comunicativo e eficiente, tendo a atitude de entender os demais membros de um determinado grupo, sendo desenvolvida naturalmente e frequentemente, sendo de significativa importância na tomada de decisão e nas atitudes realizadas por um gerente. É uma habilidade, segundo Katz (1986), relevante para os gestores de nível intermediário dentro de uma organização. A habilidade conceitual é requerida, em um maior grau, para os gestores que se encontram no nível estratégico da estrutura organizacional e pode ser sintetizada na capacidade que os mesmos têm em lidar com situações complexas que envolvem o desenvolvimento de estratégias e, que por isto, o gestor precisa ter uma visão sistêmica da empresa.

Além destes aspectos, Katz (1986) explicitou que as habilidades dos gestores, envolvem tipos de atuação, como por exemplo, a de emergência onde uma empresa com dificuldades em níveis elevados, deverá exigir que o profissional gestor, possua a habilidade humana, devendo este possuir de praxe a habilidade técnica e conceitual, para se resolver a questão da melhor forma.

Vale ressaltar que Katz (1986) não exclui uma ou outra habilidade em relação ao nível hierárquico em que este gestor se encontra. Pelo contrário, cada grau hierárquico exige de seu gestor níveis diferentes de habilidades e é justamente a compreensão desses diferentes níveis que fazem do gestor um profissional eficaz.

2.3 Habilidades Fundamentais do Profissional Contábil

No ano de 1960, a contabilidade obteve o foco de ser peça essencial na necessidade da informação para o planejamento e controle gerencial, abandonando-se o foco anterior a 1950, em que a contabilidade gerencial era vista somente como forma de determinar os custos e o controle financeiro (ITTNER; LARCKER, 2001).

A Resolução CNE/CES nº 10/2004 aponta que as habilidades e competências esperadas de um profissional contábil são classificadas em científicas, técnicas sociais, econômicas e financeiras, devendo abranger o ramo nacional e internacional.

Em outra leitura, Kounrouzan (2005) afirma que, as habilidades dos profissionais da área contábil são: (1) Habilidade de Comunicação: onde o profissional transmite e recebe informação, seja ela por meio verbal, eletrônico ou manual; (2) Habilidade Intelectual: tomada de decisão dentro da empresa, criatividade para resolver problemas e a capacidade de identificar no que se deve dar prioridade; e (3) Habilidade Interpessoal: demonstrando que, o profissional deve saber trabalhar com pessoas, de forma que as motive e influencie, e ainda, resolvendo conflitos entre os demais.

Já a *International Education Standards 3* (IES 3), da *International federation of accountants* (IFAC) (2015), argumenta que é significativa ao profissional contábil alcançar 5 (cinco) habilidades que são necessárias ao desenvolvimento do trabalho. Essas habilidades estão relacionadas no Quadro 1 (um):

Quadro 1: Habilidades dos contadores segundo IES 3

<p>HABILIDADES INTELLECTUAIS (contribuem na identificação e solução de problemas, na análise crítica e na tomada de decisões)</p>	<p>a) Habilidade para localizar, obter, organizar informações vindas de fontes humanas, impressas e eletrônicas; b) Capacidade para investigar, pesquisar, raciocínio, pensamento lógico e de análise crítica; c) Capacidade para identificar e resolver problemas e situações inesperadas.</p>
<p>HABILIDADES TÉCNICAS E FUNCIONAIS (compreendem as Habilidades específicas e gerais de contabilidade)</p>	<p>a) Proficiência em matemática, estatística e domínio da tecnologia da informação; b) Conhecimento de modelos de decisão e análise de risco; c) Conhecimento de medidas de acompanhamento de resultados; d) Desenvolvimento e elaboração de relatórios; e) Atuação em conformidade com a legislação e requerimentos de agências reguladoras;</p>
<p>HABILIDADES PESSOAIS (diz respeito às atitudes e comportamento do profissional contábil)</p>	<p>a) Autogerenciamento; b) Iniciativa, influência e autoaprendizagem; c) Habilidade para selecionar e definir prioridades para atingir as metas com os recursos disponíveis; d) Capacidade de antecipar e se adaptar às mudanças; e) Considerar as implicações de valores, ética e atitudes nas tomadas de decisões; f) Ceticismo profissional;</p>
<p>HABILIDADES INTERPESSOAIS E DE COMUNICAÇÃO (permitem a interação do profissional com outras áreas de conhecimento)</p>	<p>a) Trabalhar com outras áreas da empresa como consultor de processos e solucionar conflitos; b) Trabalhar em equipe; c) Interagir com pessoas de outras culturas e nível intelectual; d) Negociar soluções aceitáveis e acordos em diversas situações; e) Ser capaz de trabalhar em um ambiente multicultural; f) Apresentar, discutir, relatar e defender visões em situações formais, informais, redigir e falar corretamente em público; g) Domínio efetivo de outros idiomas;</p>
<p>HABILIDADES ORGANIZACIONAIS E DE GERENCIAMENTO DE NEGÓCIOS (estão relacionadas ao funcionamento da organização)</p>	<p>a) O planejamento estratégico, gerenciamento de projetos, gestão de pessoas e recursos e tomada de decisão; b) Habilidades para organizar e delegar tarefas, motivar e desenvolver pessoas; c) Capacidade de liderança; d) Julgamento profissional e o discernimento.</p>

Fonte: Adaptado de *International Education Standards 3* apud Lemes e Miranda (2014).

Ampliando esta questão, o Conselho Federal de Contabilidade (CFC, 2017) aponta que o profissional da área contábil deve ser capaz de utilizar as habilidades e competências, realizando assim a utilização da terminologia correta e as linguagens próprias das ciências contábeis e atuaria; demonstrar visão sistemática e interdisciplinar na atividade contábil; elaborar relatórios que sejam eficientes e eficazes para contribuir com a organização independente de seu tipo; aplicação adequada da legislação; ser líder de equipes multidisciplinares para poder obter o controle técnico, assim gerando informações contábeis com precisão; implantação de informação contábil e de controle gerencial, através de análise e desenvolvimento do que se julgar necessário; desenvolver seu trabalho com a devida ética e proficiência.

Frente a estas considerações, há que se ressaltar que, de uma forma geral, as competências requeridas do profissional de contabilidade caminham dentro de um *continuum* que se encontra em a realização do trabalho técnico, passando pela competência de gestão das pessoas, e a capacidade de gerenciamento dos negócios. Assim, se relacionar as habilidades apontadas por Katz (1986) e as habilidades apontadas pela IES 3(2014), tem-se:

Quadro 2: Relação entre as Habilidades de Katz e IES 3

Habilidades de Katz (1986)	Habilidade IES 3
Habilidade Técnica	<ul style="list-style-type: none"> • Proficiência em matemática, estatística e domínio da tecnologia da informação; • Conhecimento de medidas de acompanhamento de resultados; • Desenvolvimento e elaboração de relatórios; • Atuação em conformidade com a legislação e requerimentos de agências reguladoras. • Capacidade de antecipar e se adaptar às mudanças.
Habilidade Humana	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalhar com outras áreas da empresa como consultor de processos e solucionar conflitos; • Trabalhar em equipe; • Interagir com pessoas de outras culturas e nível intelectual; • Ser capaz de trabalhar em um ambiente multicultural; • Apresentar, discutir, relatar e defender visões em situações formais, informais, redigir e falar corretamente em público; • Habilidades para organizar e delegar tarefas, motivar e desenvolver pessoas; • Capacidade de liderança; • Negociar soluções aceitáveis e acordos em diversas situações.
Habilidade Conceitual	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento de modelos de decisão e análise de risco; • Capacidade para investigar, pesquisar, raciocínio, pensamento lógico e de análise crítica; • Domínio efetivo de outros idiomas; • Capacidade para identificar e resolver problemas e situações inesperadas. • Autogerenciamento; • Iniciativa, influência e autoaprendizagem; • Habilidade para selecionar e definir prioridades para atingir as metas com os recursos disponíveis; • Considerar as implicações de valores, ética e atitudes nas tomadas de decisões; • Ceticismo profissional; • O planejamento estratégico, gerenciamento de projetos, gestão de pessoas e recursos e tomada de decisão; • Julgamento profissional e o discernimento.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

No comparativo do Quadro 2 se percebe que tanto a Teoria de Katz (1986), quanto as habilidades sugeridas pela IES 3 (2014), possuem relação com o desenvolvimento do trabalho contábil. Observando-se ainda que cada habilidade citada pela IES 3 (2014), se relaciona com as 3 (três) Habilidades citadas na Teoria de Katz (1986), sendo essas indispensáveis para a execução do trabalho do profissional contábil da área de gestão.

3. METODOLOGIA

O objetivo deste estudo foi investigar a percepção dos profissionais da área contábil, que atuam em escritórios em um município da Zona da Mata Mineira, sobre as habilidades necessárias para o desenvolvimento do trabalho contábil a luz da Teoria de Katz (1986), a fim de evidenciar e comprovar a existência destas habilidades dentro deste contexto.

Utilizando como referência a taxionomia proposta por Vergara (1997), o trabalho em questão caracteriza-se como um estudo descritivo, que busca relatar e analisar, tendo como referência o trabalho de Katz (1986). Em relação ao aspecto descritivo, Gil (1989), aponta que esta é uma característica das pesquisas que buscam conhecer a associação entre as diversas variáveis de uma determinada população.

Como técnica de pesquisa fez uso de um *survey* cuja forma se caracteriza na leitura de Gil (1989, p. 56), “como uma solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas, acerca do problema estudado, para, em seguida, mediante análise [...], obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados”.

A estratégia utilizada para analisar os dados foi a quantitativo. Conforme Brenner e Jesus (2007) pesquisas quantitativas são utilizadas na área acadêmica, por órgãos públicos e privados, através do método de pesquisa *survey*, em que a principal abordagem é realizada por meio de coleta de dados com aplicações de formulários ou questionários. Para a realização deste optou-se por realizar um censo, haja vista o número de funcionários no escritório não ser considerado extenso. O censo, na leitura de Gil (2012), configura-se em recolher informações de todos os integrantes de determinado grupo, proporcionando assim informações gerais, que são indispensáveis para a pesquisa. Assim os respondentes constituem-se de profissionais da área contábil, que atuam em 3 (três) distintos escritórios de contabilidade no referido município, sendo estes representados pelas letras A, B e C. O escritório A pertence a uma empresa prestadora de serviços, o escritório B atende a várias empresas de pequeno e médio porte também prestando serviços de contabilidade, e o escritório C é parte de uma empresa atuante no setor varejista.

Para a coleta dos dados, foi elaborado um questionário composto de 20 (vinte) questões, baseadas na Teoria de Katz (1986) e no IES 3 (2014), sendo formatado em duas partes. A primeira parte busca informações objetivando caracterizar o perfil dos respondentes. Já a segunda parte buscou-se conhecer as habilidades necessárias ao trabalho contábil baseando-se na Teoria de Katz (1986), e se estas estão presentes no trabalho realizado.

Os dados coletados foram tabulados e processados na planilha eletrônica do Excel®. E a partir dos resultados obtidos, traçaram-se análises a respeito do tema objeto desse estudo.

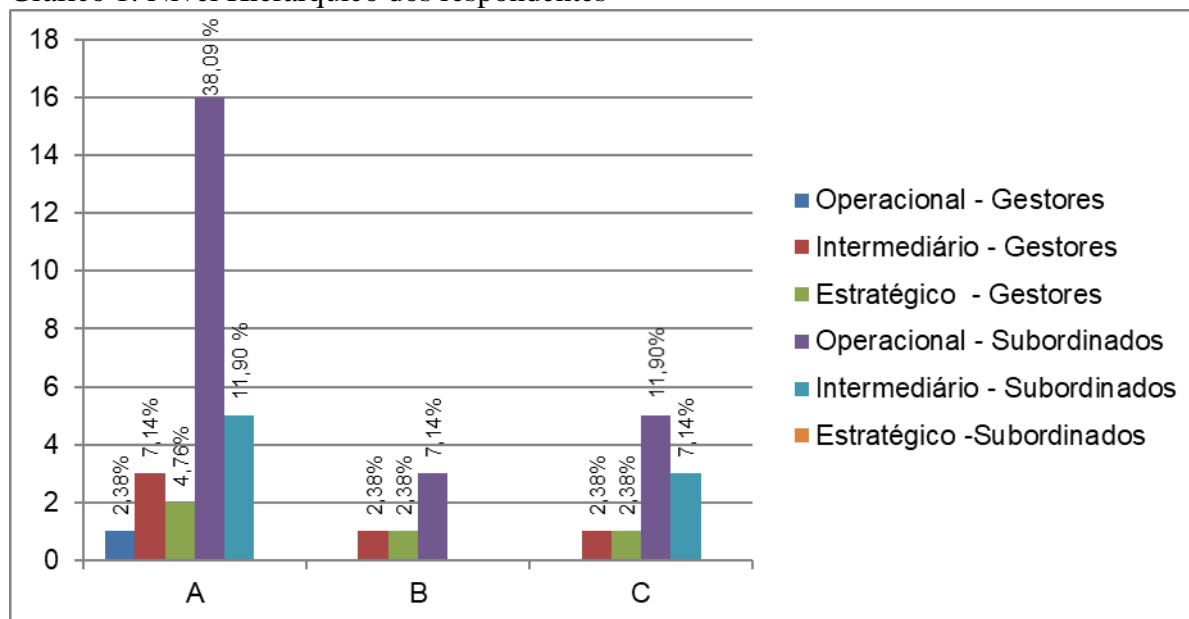
4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente estudo contou com a participação de 42 (quarenta e dois) respondentes, onde 10 (dez) são gestores, e os 32 (trinta e dois) restantes são subordinados. Notou-se que a variação entre o sexo feminino e masculino foi de 14,28% entre os respondentes, com predominância ainda do sexo masculino, porém é importante salientar o crescimento da participação feminina na área contábil. Esse achado confirma os estudos de Lemes e Miranda (2014), que também constataram um equilíbrio entre os sexos na profissão da área contábil. No tocante a faixa etária, a média de idade dos respondentes foi de 26 (vinte e seis) anos.

Observou-se que apenas 7,14% dos respondentes, atuam na área contábil há mais de 10 (dez) anos, e que 42,86% dos respondentes possuem menos de 5 (cinco) anos de atuação. Em relação aos gestores, somente 1 deles possui posição estratégica e que trabalha na área contábil há mais de 10 anos. Os demais gestores atuam em cargos dos demais níveis e possuem mais de 5 (cinco) e menos de 10 (dez) anos de experiência na área.

Dentre os profissionais, apenas 5 (cinco) afirmam possuir pós-graduação, sendo nas áreas de: Direito Tributário, Controladoria Contábil, Auditoria, Perícia e Finanças.

Gráfico 1: Nível Hierárquico dos respondentes



Fonte: Dados de pesquisa (2017).

No que diz respeito aos níveis hierárquicos dentro de uma organização, o gráfico 1 (um) apresenta o nível a qual cada respondente se relaciona, classificando assim o gestor de cada setor e a sua posição hierárquica. Deste modo foi identificado que as empresas B e C, não possuem gestores de nível operacional, os subordinados dessa área são liderados pelos gestores do nível intermediário, que são coordenados pelos de nível estratégico, sendo esses gestores parte fundamental para a continuidade da organização.

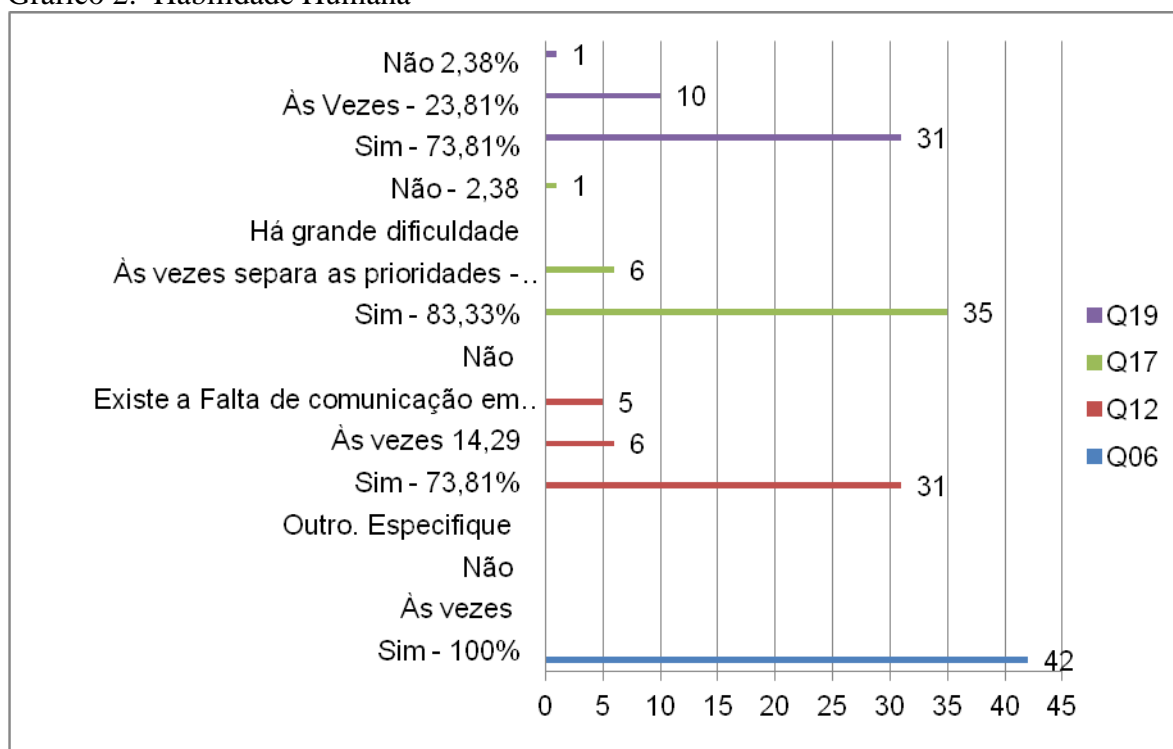
Nota-se, que os gestores que pertencem ao nível estratégico das empresas totalizam 9,52% do total dos respondentes, possuindo apenas a empresa A 2 (dois) gestores nesta área. Vale ressaltar que a empresa B possui 1 (um) gestor no nível intermediário, tendo ele 3 (três)

subordinados pertencentes ao nível operacional da empresa, não havendo subordinados do nível intermediário nem do nível estratégico nesta organização.

Desde modo, pode-se observar nos escritórios A, B e C, que o maior volume de profissionais da área contábil, pertence ao nível operacional da organização, totalizando 59,52% dos respondentes, e que ainda assim somente 30,95% deles estão presentes no nível intermediário.

Contudo, cada escritório possui seu gestor de nível estratégico, sendo eles essenciais para continuidade da organização. De acordo com a Teoria de Katz (1986), o gestor dessa área deve possuir a Habilidade Conceitual para elaborar estratégias e planejar o futuro da empresa, devendo este possuir também destreza da Habilidade Técnica e Humana para o desenvolvimento de seu trabalho. Essas habilidades devem ser parte integrante de toda a execução, e estar presente nos gestores deste nível dentro da organização.

Gráfico 2: Habilidade Humana



Fonte: Dados de pesquisa (2017).

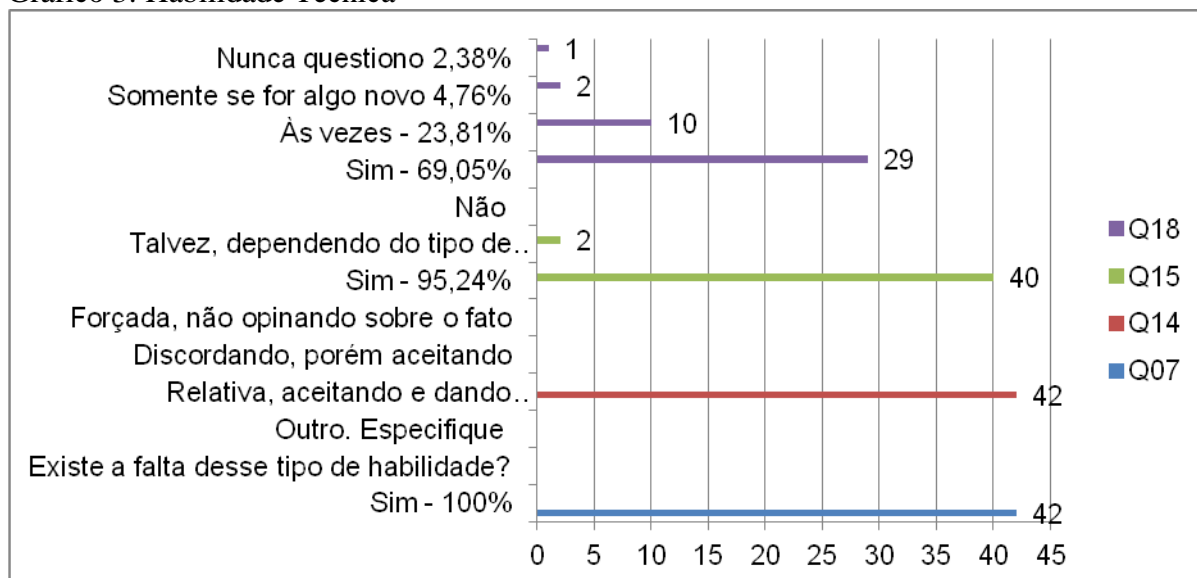
No intuito de verificar, se as habilidades gerenciais citadas por Katz (1986) estão presentes nas atividades realizadas no ambiente de trabalho dos respondentes, foi verificado por meio da taxa de frequência relativa, que 100% dos respondentes concordam que a Habilidade Humana está presente nas atividades realizadas em seu cotidiano de trabalho (Q06).

O gráfico 2 (dois) retrata essas análises e verifica-se que os gestores do nível Intermediário, acreditam que existe uma boa comunicação entre os setores (Q12), junto a eles os colaboradores de níveis intermediário e operacional concordam com esta afirmativa, totalizando 73,81%, dos respondentes. Porém, esta informação apresenta divergência, uma vez que o restante dos respondentes afirma não existir boa comunicação entre os setores.

Frisando ainda a comunicação e o entendimento das informações realizadas dentro do ambiente de trabalho, pode-se notar, que os gestores possuem boa comunicação com seus funcionários (Q19), totalizando 73,81% das repostas, mesmo com esse alto nível informado, o operacional dos escritórios A, B e C, que totalizam o total de 23,81% do restante das respostas obtidas, afirmam que as vezes compreendem o que o seu gestor diz, estando este em contradição com a Habilidade Humana citada pro Katz (1956), uma vez que o gestor do nível intermediário necessita dessa Habilidade para coordenar o nível operacional e realizar o seu trabalho de forma eficaz e eficiente.

De acordo com a IES 3, uma das habilidades desejadas dos profissionais da área contábil, é a de definir prioridades das tarefas na realização dos processos dentro da organização, assim essa se compara com a Habilidade Humana citada por Katz (1986). Sendo assim observou-se que os gestores de nível estratégico dos escritórios A e B, afirmam que não separam as prioridades para realização de suas tarefas, totalizando em 2,38% dos respondentes, sendo eles peças fundamentais para o funcionamento da organização.

Gráfico 3: Habilidade Técnica



Fonte: Dados de pesquisa (2017).

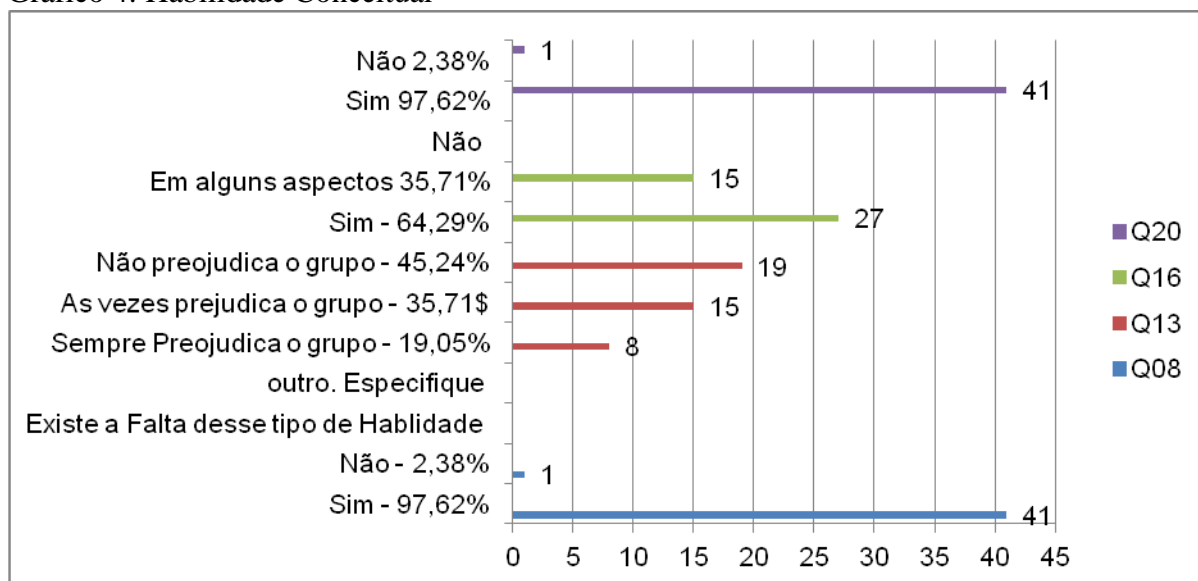
No Gráfico 3 (três), as respostas obtidas totalizaram 100%, comprovando-se que a Habilidade Técnica citada por Katz (1986), é parte fundamental na execução das tarefas realizadas pelos profissionais contábeis dentro da organização (Q07). Conforme Kotler (1996), as mudanças dentro das organizações são sempre necessárias, para que se possa obter o sucesso. Deste modo pode-se observar que a maioria dos respondentes, que totalizam 95,24%, afirma que se relacionaria bem com mudanças dentro da organização (Q15), confirmando assim que essas mudanças além de trazerem benefícios à organização, também ajudam aos profissionais da área contábil na execução de suas tarefas, seja essas tarefas pertencentes ao nível operacional, intermediário ou estratégico.

As mudanças realizadas dentro da organização se tornam eficientes, confirmando assim as afirmativas feitas pela IES 3, em que os profissionais da área contábil, devem possuir a habilidade de se adaptarem as mudanças, estando este comparado com a Habilidade Técnica citada por Katz (1986). Essa informação pode ser verificada por meio da questão 14

(quatorze), onde 100% dos respondentes, afirmam que suas atitudes ao se depararem com a troca de sistema (*Software*), da organização, são relativas, onde os mesmos aceitam as mudanças e dá continuidade aos processos, assim demonstrando que a Habilidade Técnica mencionada por Katz (1986), está presente na execução das tarefas realizadas pelos profissionais da área contábil sujeitos da pesquisa.

A IES 3 aponta que o profissional contábil, deve possuir a Habilidade de indagar, sendo esta capacidade comparada com a Habilidade Técnica citada por Katz (1986), onde o setor operacional necessita da informação de seus superiores para realizarem suas tarefas, com eficiência e eficácia, devendo estes possuírem total domínio das ferramentas que utilizam para execução de suas tarefas na organização. Contudo a capacidade de indagar ou perguntar sobre o porquê da realização de uma tarefa obteve dos respondentes um total de 69,05% na afirmativa, sendo que 23,81% dos respondentes que “às vezes perguntam sobre a realização destas tarefas” pertencem ao nível intermediário da organização (Q18), mostrando assim que os gestores do nível intermediário, em sua maioria, não procuram seus gestores de nível estratégico para executarem suas tarefas.

Gráfico 4: Habilidade Conceitual



Fonte: Dados de pesquisa (2017).

A Habilidade Conceitual obteve 97,62% de repostas positivas, afirmando que esta habilidade faz parte das atividades realizadas pelos profissionais da área contábil. Vale observar que 2,38%, 1 (um) respondente que pertence ao nível operacional, aponta que esta habilidade não é exigida em seu trabalho, o que confirma as análises de Katz (1986), o qual aponta que esta habilidade não é primordial no desempenho das atividades no nível operacional, e sim, necessita da Habilidade Técnica para sua realização (Q08).

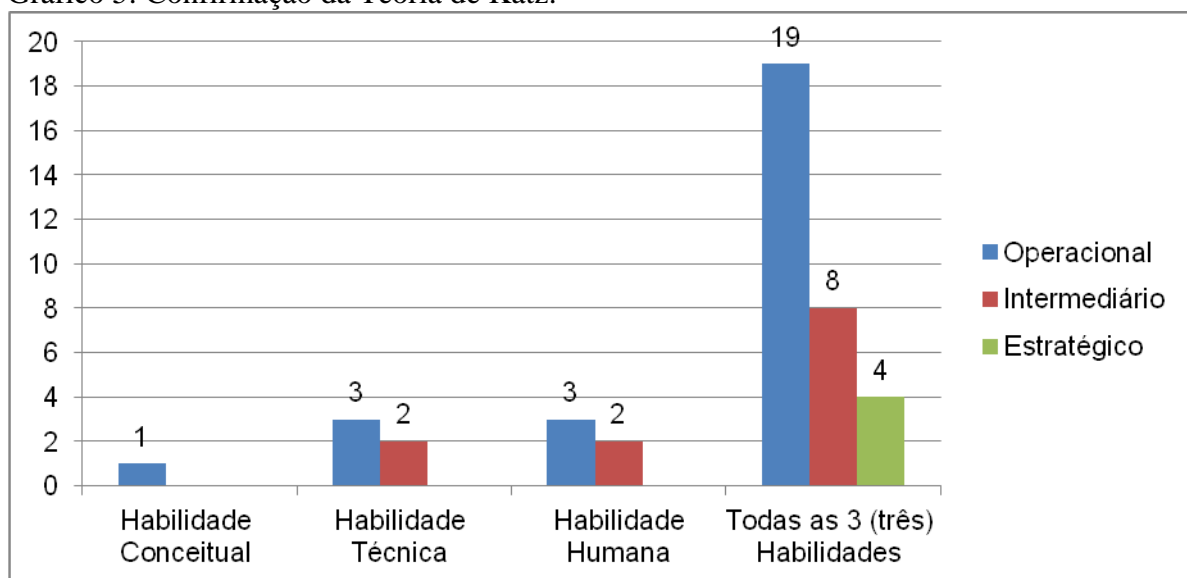
Nota-se na questão 13 (treze) a falta de Habilidade Conceitual citada por Katz (1986), devido a maioria dos respondentes afirmar que as atitudes tomadas pelo seu gestor sempre prejudicam o grupo de trabalho ou as vezes prejudica o grupo, totalizando 23 (vinte e três) respondentes com esta opinião, sendo mais da metade da amostra. Contrapondo-se assim não somente a Teoria de Katz como também as habilidades da IES 3 exigidas do profissional da área contábil.

Pode-se notar que a maioria dos respondentes afirma que encontra o autogerenciamento, citado pela IES 3, e na Teoria de Katz (1986) com a Habilidade Conceitual, sendo somente 01 (um) dos respondentes afirmar não notar este autogerenciamento, sendo ele pertencente ao nível Intermediário do escritório A (Q20).

Na Habilidade Conceitual, os gestores devem possuir capacidade de tomar decisões, podendo essa informação ser confirmada, por meio do Gráfico 4, em que 64,29% do total dos respondentes, afirmam acreditar que os departamentos dentro da organização em que atuam, foram elaborados pelos seus gestores de forma correta. Segundo Katz (1986) a Habilidade Conceitual que envolve a organização e estratégia, é parte fundamental do gestor de nível estratégico, sendo apontado também pela IES 3 relatando que o profissional da área contábil também deve possuir este tipo de Habilidade.

Aspecto relevante é observado no fato de que 45,24% dos respondentes afirmam que sentem a falta de habilidade conceitual em suas competências o que pode até ser fator prejudicial à organização. Este fato contradiz a Teoria de Katz (1986) pois o mesmo aponta que a Habilidade Conceitual é parte fundamental das habilidades de gestores de nível estratégico.

Gráfico 5: Confirmação da Teoria de Katz.



Fonte: Dados de pesquisa (2017).

No gráfico 5 (cinco), pode-se confirmar a Teoria de Katz (1986), pois, mais da metade dos respondentes - 04 do nível estratégico, 08 do intermediário e 19 do operacional - acreditam que são exigidas deles, todas as 3 (três) habilidades totalizando 73,80% das respostas obtidas. Confirmando assim que Teoria de Katz (1986) está presente na execução do trabalho da profissão contábil.

Ainda corroborando a Teoria de Katz (1986), pode-se notar que 03 (três) respondentes do nível operacional acreditam que a Habilidade Técnica é a mais exigida em seu ambiente de trabalho, sendo 02 (dois) deles pertencentes a empresa A e 1 pertencente a empresa B.

Já no nível intermediário, nota-se que os 02 (dois) respondentes, afirmam ter como necessidade a Habilidade Humana, sendo todos os dois pertencentes a empresa A,

confirmando assim na Teoria de Katz (1986) que o gestor de nível intermediário necessita deste tipo de Habilidade para executar sua função.

Gráfico 6: Habilidades utilizadas pelos profissionais da área contábil.



Fonte: Dados de pesquisa (2017).

De uma forma geral, observa-se, por meio das respostas obtidas que 100% dos sujeitos participantes da pesquisa confirmam que as 03 (três) Habilidades citadas por Katz (1986), são fundamentais para execução do trabalho contábil. Ou seja, todos os respondentes apontam que as Habilidades Técnica, Humana e Conceitual são necessárias para a realização do trabalho do profissional contábil, além de afirmarem que essas Habilidades estão presentes no estilo dos gestores e em níveis diferentes dependendo da posição hierárquica a que pertencem.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As habilidades gerenciais citadas por Katz (1986) são significativas no desempenhar das tarefas realizadas pelos gestores dentro dos escritórios de contabilidade, sendo elas pertencentes ao nível Operacional, Intermediário ou Estratégico.

Essas habilidades são classificadas em 3 (três), a Habilidade Técnica, conhecimento que o profissional possui sobre suas ferramentas de trabalho, a Habilidade Humana, boa capacidade de trabalhar em equipe, e a Habilidade Conceitual, capacidade de resolver problemas com a análise dos processos.

Desta forma este estudo teve por objetivo principal, investigar a percepção dos profissionais da área contábil, que atuam em escritórios de contabilidade sobre as Habilidades necessárias para o desenvolvimento do trabalho contábil à luz da Teoria de Katz (1986), a fim de evidenciá-la e comprová-la dentro deste contexto.

Essas habilidades devem ser praticadas e desenvolvidas pelo profissional da área contábil, segundo a resolução CNE/CES nº 10/2004, pelo Conselho federal de contabilidade (CFC) e pela *International Education Standards 3 (IES 3)*, comparadas a teoria de Katz (1986), demonstram através das respostas obtidas que, o profissional desta área deve

desenvolver todas as 03 (três) Habilidades citadas por Katz (1986) para a realização de suas tarefas dentro da organização.

Entretanto, os resultados apontam que o profissional contábil gestor, necessita desenvolver a Habilidade Humana e Conceitual para realização adequada de suas tarefas. Os resultados apontam que o profissional contábil gestor demonstrou possuir habilidades técnicas, porém sentem um gap no que diz respeito a Habilidade Humana e Conceitual citadas por Katz (1986), sendo essas essenciais, na percepção dos mesmos, para a realização de suas tarefas.

Como implicação gerencial percebe-se que a falta dessas habilidades no profissional contábil gestor, podem resultar em dificuldades para organização, uma vez que, essas são essenciais para continuidade da mesma. Assim, baseando-se nestes dados, há a necessidade dos cursos de contabilidade, de uma forma geral, buscarem desenvolver essas habilidades para que os profissionais formados desenvolvam melhor as competências requeridas pelo mundo do trabalho.

Vale salientar que este estudo limitou-se a uma amostra dos escritórios atuantes na área contábil de um município do estado de Minas Gerais. Acredita-se que deva ser desenvolvido outros trabalhos considerando outras amostras, buscando observar o comportamento desses gestores e seus subordinados, trazendo assim dados mais abrangentes que confirmam os achados nessa pesquisa para que melhores direcionamentos sejam dados ao conjunto de competências necessários ao profissional de contabilidade.

6. REFERÊNCIAS

- BARNARD, Chester Irving. **As funções do executivo**. Harvard University Press, 1968.
- BERGAMINI, Junior Sebastião. **Controles internos como um instrumento de governança corporativa**. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, 2005.
- BRENNER, E. M; JESUS, D. M. N. **Manual de Planejamento e Apresentação de Trabalhos Acadêmicos**: Projeto de pesquisa, monografia e artigo. São Paulo. Atlas, 2007.
- CARDOSO, Ricardo Lopes. **Competências do contador**: um estudo empírico. 2006. PhD Thesis, Universidade de São Paulo, 2006.
- CFC. **Conselho Federal de Contabilidade – Maiores informações sobre a profissão contábil**. Disponível em: <<http://www.portalcfc.org.br/coordenadorias/fiscalizacao/faq/faq.php?id=6370>>. Acesso em: 28 set. 2017.
- CNE. **Conselho Nacional de Educação- Resolução CNE/CES 10, de 16 de dezembro de 2004**. Disponível em: <portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces10_04.pdf>. Acesso em: 28 set. 2017.
- FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. São Paulo. Atlas, 1997.
- FIGARO, Roseli. **O mundo do trabalho e as organizações**: abordagens discursivas de diferentes significados. Revista Organicom, v. 5, n. 9, 2011.

- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo. Atlas, 2012.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 2. ed. São Paulo. Atlas, 1989.
- HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- IES 3. **Initial Professional development-professional skills (Revised)**; IES 3 is effective from July 1, 2015. Disponível em: <<https://www.ifac.org/publications-resources/ies-3-initial-professional-development-professional-skills-revised>>. Acesso em: 06 out. 2017.
- ITTNER, Christopher D.; LARCKER, David F. **Assessing empirical research in managerial accounting**: a value-based management perspective. *Journal of accounting and economics*, v. 32, n. 1, p. 349-410, 2001.
- KATZ, R. **As habilitações de um administrador eficiente**. Coleção Harvard de Administração. São Paulo: Nova Cultural, v. 1, p. 57-92, 1986.
- KLADIS, Constantin Metaxa; FREITAS, Henrique. O gerente nas organizações: funções, limitações e estilos decisórios. **Revista Ser Humano**. São Paulo, n. 109, p. 33-35, 1996.
- KOTTER, John P. **Liderando mudança**. Gulf Professional Publishing, 1996.
- KOUNROUZAN, Márcia Covaciuc. **O perfil do profissional contábil**. v. 11, 2005.
- LAMB, Luciano. **Identificando as competências que compõe um líder**. In: Congresso Internacional de Administração. 1977.
- LEMES, Danielle Ferreira; MIRANDA, Gilberto. **Habilidades profissionais do contador preconizadas pela IFAC: um estudo com profissionais da região do Triângulo Mineiro**. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 2014, n. 7.2, p. 293-316, 2014.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2006.
- MEIRA NETO, Abdon. **O profissional contábil diante das necessidades decisórias dos empresários e gestores, considerando o ambiente tecnológico atual**. 2003. 139 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica) - FECAP - Faculdade Escola de Comércio Álvares Penteado, São Paulo, 2003.
- RAMOS, Paulo A. Baltazar. **A gestão na organização de unidades de informação**. *Ciência da informação*, v. 25, n. 1, p. 15-25, 1996.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.