

Área Temática – Gestão de Pessoas

Título - Oferta de Treinamento a Funcionários em Empresas de Serviços Contábeis:
um estudo empírico no Rio de Janeiro

AUTORES

FREDERICO A. DE CARVALHO

Curso de Biblioteconomia e Gestão de Unidades de Informação - FACC - UFR
fdecarv@msn.com

MARCELINO JOSÉ JORGE

Universidade Federal do Rio de Janeiro
marcelino.jorge@ipecc.fiocruz.br

FRANCISCO JOSÉ DOS SANTOS ALVES

Universidade Estadual do Rio de Janeiro
francisco.jose.alves@terra.com.br

MARCOS ESTELLITA

IBMEC-RJ
mestellita@uol.com.br

Resumo

Este trabalho tem por objetivo discutir a oferta de treinamento eventualmente existente em empresas prestadoras de serviços profissionais a seus funcionários, aproveitando empiricamente o caso dos serviços contábeis no 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 a ocorrência de treinamento. O universo da pesquisa é o conjunto de 3.720 sociedades e escritórios contábeis inscritos no CRC-RJ até outubro de 2002. Uma amostra de conveniência foi construída a partir da resposta de 531 organizações a um questionário postal, contendo 38 questões de diversos tipos, todas fundamentadas na literatura resenhada. Destas questões, foram exploradas treze, diretamente relacionadas à gestão de pessoas. Foi estimada uma equação de regressão logística multivariada, cujos resultados permitem concluir que a ocorrência de treinamento está direta e positivamente associadas às características organizacionais selecionadas, destacando-se o número de empregados e a diversificação nos serviços ofertados.

Palavras-chave: Treinamento – Brasil; Organizações Contábeis; Regressão Logística.

Abstract

The paper investigates the provision of training to employees by accounting firms operating in Rio de Janeiro, Brazil. The main objectives are (a) to characterize the work environment; (b) to identify which types of training are provided, and (c) to test hypotheses about the impact of organizational characteristics on the provision of training. Data have been collected from a convenience sample of some 531 respondents to a postal survey that included about 3700 organizations registered in the regional professional council. The questionnaire comprised

several types of questions about managerial aspects of interest to an accounting firm. Findings from the estimated equation confirm that the decision to provide training is significantly associated to the number of employees and to the degree of diversification in services provided. Some implications are briefly discussed.

Keywords: Training – Brazil; Accounting Firms; Logistic Regression.

Introdução

As pessoas compõem um recurso estratégico em qualquer organização. Uma empresa não alcançará sucesso se seus funcionários não estiverem adequadamente preparados para o trabalho, ou se não possuírem atitude adequada em relação ao cliente e ao serviço, ou, ainda, se não puderem ou não souberem aproveitar com eficácia o suporte de sistemas, de tecnologias, dos demais prestadores internos de serviços, e, principalmente, de seus gerentes e supervisores. 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 é uma das dimensões reconhecidamente importantes no desenvolvimento das pessoas em quaisquer organizações. O objetivo desta pesquisa é examinar alguns aspectos relacionados ao treinamento de funcionários 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 se e como essas organizações praticam atividades relacionadas ao treinamento da equipe funcional, investigando os fatores determinantes daquelas atividades a partir de certas características organizacionais, tais como tamanho ou o leque de serviços oferecidos. Assim, o problema de pesquisa pode ser sintetizado na seguinte pergunta: *as características organizacionais influenciam a oferta de treinamento em 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 que na terceira são apresentados os resultados do estudo. As conclusões, na quarta seção, completam o texto.

1. Revisão bibliográfica

A literatura, tanto nacional, quanto internacional, não tem dedicado muito espaço ao tema do treinamento em empresas prestadoras de serviços profissionais, entre os quais se incluem os serviços contábeis. Neste último caso o lapso é surpreendente, na medida em que já no início do século XX, Luman (1911) defendia a importância do treinamento em Contabilidade. Sob uma perspectiva holística, esse autor alertava para a necessidade de aperfeiçoamento do Contador no idioma e na matemática. Ele também defendia a idéia de que, intensificando-se a preparação, alargar-se-iam as portas da oportunidade. Em meados do século passado Arched (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 que 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. Por exemplo, no que se refere, especificamente, a aspectos relacionados à sazonalidade da carga de trabalho do contador, Almeida (2003, p. 156-157), ao abordar questões relacionadas ao planejamento de auditoria, constatou que, no Brasil e em vários outros 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 que, nos outros meses do ano (abril a dezembro), essas empresas passam por certa ociosidade. Nos períodos de pico, o ambiente de sobrecarga pode trazer dificuldades para a gestão de pessoas. 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 desse profissional. Esses autores empregaram um modelo de equações estruturais para examinar o impacto da carga de trabalho durante a alta temporada sobre a exaustão do Contabilista.

2. Metodologia

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. Questão e hipóteses da pesquisa

Esta pesquisa investiga se características organizacionais — aqui agrupadas como demográficas, operacionais e de orientação para o mercado — influenciam a existência de oferta de treinamento de funcionários. Em outras palavras, a questão de pesquisa pode ser sintetizada na seguinte pergunta: *as características organizacionais influenciam a oferta de treinamento?*

Para responder esta pergunta pode ser formulada uma hipótese de pesquisa que afirma possíveis associações entre, de um lado, a variável dependente “treinamento” e; de outro lado, variáveis explicativas representando características das organizações contábeis amostradas, tais como a natureza da organização, seu tamanho, a localização, a idade da organização, a amplitude do leque de serviços, a amplitude dos temas analisados em pesquisas de mercado e o monitoramento da concorrência.

Em termos estatísticos, a hipótese nula que permitirá testar aquela resposta provisória contida na hipótese de pesquisa 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 dessa hipótese nula, relativamente a cada uma das sete características aqui consideradas. Por exemplo,

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

Ao discutirem as características de uma hipótese destinada a traduzir uma pergunta de pesquisa, Goode e Hatt (1972, p. 89-96) 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 aquelas sete variáveis independentes à oferta de treinamento em empresas de serviços profissionais, contábeis ou não. 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 pode-se esperar certas associações entre as variáveis envolvidas. Variáveis demográficas organizacionais são tradicionalmente usadas em pesquisas relacionadas à gestão de pessoas com objetivo de verificar associações com outras variáveis relacionadas ao objeto do estudo. Por exemplo, Reid e Harris (2002);

Westhead (1998); e Goetz *et al.* (1991) relatam, em suas pesquisas acerca de treinamento, que utilizaram variáveis demográficas - tais como idade organizacional, localização e tamanho - para caracterizar as organizações estudadas.

Cabe assinalar que o constructo “treinamento”, nas organizações pesquisadas, poderia ser representado por meio de diversas variáveis dependentes, por exemplo, o número de horas de treinamento, o montante de gastos com treinamento ou a variedade de tipos de treinamento oferecidos. Neste estudo utiliza-se a forma nominal para operacionalizar a variável que se pretende analisar, ou seja, a variável dicotômica existência de treinamento na organização, levantada, na presente pesquisa, por intermédio da pergunta: “Esta empresa/escritório oferece treinamento para seus funcionários ou gerentes?”.

2. 2. Universo e amostra

O universo da pesquisa é o conjunto das sociedades e escritórios contábeis registrados como “ativos” no Conselho Regional de Contabilidade do Estado do Rio de Janeiro 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 à gestão de pessoas.

2. 3. Operacionalização das variáveis e coleta de dados

A expressão “organização contábil” assume, aqui, o mesmo significado que o adotado pelo Conselho Federal de Contabilidade do Brasil (CFC, 1999, p. 3), em particular no que se refere ao uso dos termos “sociedade/empresa” ou “escritório”.

O tamanho da empresa, medido em número de empregados ou em faturamento, é certamente uma das variáveis mais citadas na literatura sobre treinamento, independentemente de filiação teórica (Goetz, Morrow e McElroy, 1991; Hendry, 1991; Holtmann e Idson, 1991; Shields, 1998; Westhead, 1998; Black, Brett e Wang, 1999; Reid e Harris, 2002). Outras considerações teóricas argumentaram que a decisão de oferecer treinamento pode ser parte de uma estratégia empresarial mais ampla, voltada à busca de competitividade (por exemplo, Frazis, Gittleman e Joyce, 1998; Mytzek-Zühlke e Nitsche, 2006). Seguindo esta abordagem mais “gerencial” foram destacadas a pressão concorrencial (Smith *et al.*, 1995) ou a estratégia produtos / mercados (Smith *et al.*, 1995; Keep e Mayhew, 1996). Para estes últimos, por exemplo, competir com base em produtos ou serviços padronizados e de baixo custo deverá criar uma reduzida demanda por treinamento (p. 327). Todas essas fontes sustentam a escolha de variáveis exposta logo a seguir.

As variáveis utilizadas para representar os atributos organizacionais são de vários tipos, conforme indica o Quadro 2.1. Por exemplo, as variáveis qualitativas, chamadas dummies, são um artifício para permitir a inclusão, no modelo de análise, de variáveis que, normalmente, não são quantificadas - tais como sexo, religião ou cor - mas que influenciam o comportamento da variável a ser explicada.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário auto-administrado, remetido por via postal e dividido em duas partes. A segunda parte, que continha as perguntas propriamente ditas, apresentava 38 questões de diversos tipos, distribuídas em 6 páginas, incluindo perguntas fechadas, abertas e semi-abertas. Correspondentemente, houve diversas alternativas de resposta, a saber, dicotômicas, múltipla escolha com alternativas únicas ou não, escalas de Likert, escalas de importância e escalas de classificação (que propõem a classificação de algum atributo), além das tradicionais questões destinadas a estabelecer o

perfil das organizações e das pessoas respondentes.

Quadro 2.1 — Variáveis da Pesquisa

Nome	Usada como	Definição	Escopo
Existência de treinamento	Dependente dicotômica	Sim = 1; não = 0	Existência 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 ofertados”	Operacional
Temas pesquisados sobre mercado	Independente numérica	Soma das <i>dummies</i> “temas de pesquisa assinalados como pesquisados”	Orientação para o Mercado
Monitoramento da concorrência	Independente numérica	Soma das <i>dummies</i> “formas de monitoramento da concorrência”	

2. 4. Tratamento e análise dos dados

Os questionários foram postados em envelope timbrado, contendo envelope franqueado para resposta. As respostas foram totalizaram 697 questionários, dos quais 695 foram considerados válidos. Dos 695 questionários válidos, 531 foram finalmente selecionados, eliminando-se aquelas organizações que responderam não ter empregados, não ter clientes ou estarem fechadas. Para a análise foram selecionadas treze perguntas, todas relacionadas à gestão de pessoas.

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, foi estimada uma equação de regressão logística multivariada para testar a hipótese nula por meio de associações estatisticamente significativas eventualmente expressas nos coeficientes estimados.

De acordo com Hair *et al.* (1998), a abordagem multivariada se justifica na medida em que o simples exame de relações bivariadas deixa de lado não somente informação potencialmente útil - a saber, a influência simultânea de várias variáveis - mas também o apoio de ferramentas estatísticas poderosas. Esses autores invocam o artigo clássico de Gatty (1966) segundo o qual, tendo em vista a natureza essencialmente multivariada da maioria das questões de pesquisa em qualquer domínio de aplicação da Estatística, se um problema não é tratado como multivariado, então estará necessariamente sendo tratado de modo superficial e incompleto (p. 158). Ainda segundo Hair *et al.* (1998), o objetivo da regressão múltipla é determinar a intensidade e a significância estatística da eventual influência de variáveis independentes sobre a variável dependente, que é exatamente o objetivo do presente estudo.

Adota-se, aqui, um tipo particular de regressão múltipla, em que a variável dependente é dicotômica, assumindo os valores 0 e 1 apenas para registrar numericamente as categorias da dicotomia. Nesta aplicação, a dicotomia se refere a oferecer ou não treinamento a funcionários. Além disso, adotou-se, ainda, uma das especificações possíveis para o caso de variável dependente dicotômica, a saber, a especificação logística (MENARD, 2001, p. 13).

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, enquanto que Westhead (1998) discutiu aspectos relacionados a treinamento formal patrocinado pelo empregador. Recentemente, 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 todas as precauções, a amostra efetiva representou apenas 23% da amostra originalmente escolhida. Sendo o questionário auto-administrado, enviado pelo correio, muitos foram devolvidos sem algumas respostas. Apesar de o questionário ter sido cuidadosamente elaborado, a fim de evitar erros de interpretação por parte dos respondentes, a formulação final poderia conter, ainda, alguma dificuldade de entendimento. Além disso, a sequência das perguntas e a ordem na apresentação das alternativas costumam interferir nas respostas. Pode ter havido distorção, também, decorrente de cansaço, da pressa ou da falta de disposição dos entrevistados. Como o preenchimento ocorreu à distância, não foi possível detectar tais situações.

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 ao nível funcional do funcionário que recebe o treinamento, à origem do treinamento (se interna ou externa; cf. Bushardt *et al.*, 1994), aos gastos com treinamento (Reid e Harris, 2002; 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).

Finalmente cabe observar que a variável dependente *existência de (atividades de) treinamento* aqui estudada despreza informação qualitativa e quantitativa contida no questionário, por exemplo, sobre os tipos de treinamento oferecidos. Em outro trabalho pretende-se analisar este caso relativo à diversidade do treinamento oferecido. Caberá, então, no exercício de estimação, recorrer a procedimentos adequados para tratar a situação de “variável dependente limitada” (Kennedy, 1998, p. 249-262) ou de “variável dependente politômica ou ordenada” (Kennedy, 1998, p. 235-236), incluindo a modelagem do caso de “zero treinamentos” por meio da variável dependente como “contagem”.

3. Apresentação e análise dos resultados

Nesta seção são apresentados os resultados da pesquisa. Na primeira subseção estão os resultados de natureza descritiva. Na segunda aparecem os resultados da aplicação da regressão logística multivariada.

3. 1. Resultados 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. *et al.*, 1991, p. 162), o número médio de empregados foi calculado em 5,93 e a mediana igual a 4, enquanto que a maioria das respondentes (a moda) possui 2 empregados. A idade, em 2002, das organizações respondentes (n=463) variou entre 1 e 56 anos, sendo a média de 16 anos e a mediana igual a 13. A maioria das respondentes (61,5% das respostas válidas) está localizada na cidade do Rio de Janeiro, enquanto que as demais (38,5%) estão distribuídas pelos demais municípios do Estado.

Thomé (2001, p. 32) levantou uma lista dos serviços prestados por empresas contábeis

brasileiras, incluindo consultoria, escrituração contábil, escrituração fiscal, auditoria, perícia e assessoria. Nesta pesquisa, também foram obtidas informações sobre o *mix* de serviços ofertados pelas organizações pesquisadas, que aparecem na Tabela 3.1. 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. Cabe 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.

Tabela 3.1 - *Mix* dos serviços ofertados *

Espécie de serviço	Respostas *
Imposto de Renda Pessoa Jurídica	523 (98,9%)
Folha de Pagamento	517 (97,7%)
Admissão/Demissão de Pessoal	516 (97,4%)
Escrituração Contábil	515 (97,4%)
Escrituração Fiscal	512 (96,8%)
Registro de Empregados	512 (96,8%)
Imposto de Renda Pessoa Física	504 (95,3%)
Constituição e alteração de empresas	477 (90,2%)
Assessoria Contábil	431 (81,5%)
Consultoria	250 (47,3%)
Análise de Balanços	244 (46,1%)
Planejamento Fiscal	220 (41,6%)
Planejamento Contábil	208 (39,3%)
Controle Patrimonial	184 (34,8%)
Contabilidade de Custos	157 (29,7%)
Avaliação de Empresas	91 (17,2%)
Perícia	69 (13,0%)
Auditoria Externa	65 (12,3%)

(*) n = 529, exceto item número 3: n = 530.

Uma outra pergunta buscava informações acerca das ações de comunicação organizacional voltadas para o público interno, ou seja, os empregados. Olhando a Tabela 3.2 pode-se verificar que somente 28,3% das organizações respondentes dirigem ações de comunicação para seus colaboradores.

Tabela 3.2 — A que públicos se dirige a comunicação organizacional

Público-alvo	Respostas (n= 520)
Clientes atuais	440 (84,6%)
Cliente potencial	187 (36,0%)
Público interno (empregados)	147 (28,3%)
Associações Profissionais	34 (6,5%)
Imprensa	22 (4,2%)
Instituições governamentais	13 (2,5%)
Universidades/Faculdades	5 (1,0%)

Os tipos de treinamento oferecidos pelas respondentes podem ser apreciado na Tabela 3.3. 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. Usando a terminologia de Zeithaml e Bitner (2003, cap. 11), percebe-se também a predominância do treinamento em habilidades “técnicas” em relação às habilidades “interativas”

Na Tabela 3.4 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*, que 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 que exercem atividades de auditoria e consultoria; visto que tais recursos proporcionam mobilidade e maior eficiência na resolução de problemas.

Tabela 3.3 — Tipos de treinamento

Área/Assunto	Respostas (n= 528)
Legislação	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%)

Tabela 3.4 — Suporte oferecido a funcionários e gerentes

Qual Suporte	Respostas (n= 521)
Ambiente físico adequado	375 (72,0%)
Autonomia para resolução de problemas	280 (53,7%)
Informática (<i>laptops</i> , <i>softwares</i> , etc.)	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%)

Por tratar-se de serviços profissionais, em que normalmente se requer uma relação de confiança com o cliente, parece razoável que o contabilista desponte como o principal responsável para “resolução de problemas”, conforme demonstram as respostas que aparecem na Tabela 3.5. Neste aspecto, espera-se que o profissional contábil detenha os conhecimentos técnicos necessários de forma que possa prestar o serviço adequadamente.

Tabela 3.5 — Resolução de problemas

Quem resolve	Respostas (n= 526)
Contabilista	293 (56,3%)
Responsável pelo setor especializado	229 (44,0%)
Serviço de Atendimento ao Cliente	8 (1,5%)

Os números da Tabela 3.6 mostram informações acerca do papel do empregado no monitoramento da concorrência. Pelo que se observa, o funcionário tem papel importante, semelhante ao papel das pesquisas de mercado, ambos bem menos relevantes que o papel desempenhado pelos clientes.

Os dados tabulados na Tabela 3.7 revelam as formas utilizadas pelas organizações amostradas para equacionar o excesso de trabalho durante o período de alta temporada de serviços no Brasil, ou seja, no 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 — 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%)

Tabela 3.7 — 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%)

Uma questão 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, dentre 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.

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, foi menor (46,4%) o percentual de organizações declararam oferecer treinamento como um tipo de suporte aos seus funcionários e gerentes.

Resumindo, 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. Não obstante ser esta uma percepção da organização respondente, e não necessariamente do empregado, espera-se que essa atitude deva traduzir-se em satisfação no trabalho, em retenção das equipes e em mais motivação para que os funcionários atuem na consecução dos objetivos da organização e da satisfação do cliente.

3. 2. Teste da hipótese

Nesta subseção são apresentados, na Tabela 3.8, os resultados da estimação da equação de regressão logística, em que a variável dependente original é dicotômica (“oferecer ou não treinamento”). O objetivo empírico é testar a adequação do modelo e de suas variáveis para explicar o comportamento da variável dependente. Por comodidade de notação, a expressão

algébrica da equação de regressão (Menard, 2002, p. 13) é omitida, sendo os resultados apresentados em forma tabular.

Na Tabela 3.8 está indicado o valor calculado de 64,368 para o Qui-quadrado do modelo (G_M), que, comparado ao valor teórico de Qui-quadrado com sete graus de liberdade, resulta significativa a menos de 0,1%. Uma vez que G_M faz o papel do teste F na regressão logística (Menard, 2001, p. 20-27), a interpretação é que vale a pena incluir as variáveis no modelo.

Na mesma tabela aparece, ainda, o valor calculado para $R^2_L = 0,128$, um valor (previsivelmente) baixo devido aos dados em *cross section*. Esta estatística faz o papel do coeficiente de determinação, R^2 , na regressão logística (MENARD, 2001).

Por fim, visando avaliar se houve bom ajustamento da regressão aos dados, pode-se examinar o valor da estatística do teste de Hosmer e Lemeshow (Menard, 2001, p. 23, 40). Este teste é útil para avaliar a correspondência entre valores reais e valores previstos da variável dependente. Quanto melhor for o ajuste, menor será a diferença, indicada por um valor de Qui-quadrado não-significante. No presente estudo o valor calculado para este teste de Qui-quadrado foi igual a 8,589 com 8 graus de liberdade, um valor não-significante.

Em consequência, pode-se concluir que o modelo é adequado e que o conjunto das variáveis independentes é útil para explicar o comportamento da variável dependente, permitindo, assim, confirmar os resultados anteriores,

Tabela 3.8 - Resultados da Regressão Logística

Variáveis	Coeficientes	Erro Padrão	Signif.	Exp
Constante	- 2,324	0,573	0,000	0,098
NATBOOLE	0,150	0,268	0,575	1,162
LEQUE DE SERVIÇOS	0,195	0,045	0,000	1,216
TEMANALI	0,144	0,136	0,290	1,155
NUM EMPREGADOS	0,109	0,035	0,002	1,115
MONITORA	0,228	0,136	0,094	1,256
LOCAL	0,048	0,256	0,850	1,050
IDADEMPR	- 0,006	0,010	0,569	0,994

Nota: $R^2_L = 0,128$; $G_M = 64,638$; $p < 0,1\%$

A análise dos p-valores, na penúltima coluna da tabela, permite concluir que as variáveis significativas foram NUMEMPREGADOS (sigla mnemônica para o “tamanho” em termos do número de empregados) e a variável operacional – LEQUE DE SERVIÇOS - que representa a diversificação dos serviços prestados, ambas explicadas no Quadro 2.1 . Em termos da significância estatística e do tamanho do coeficiente estimado, o efeito da diversificação operacional sobre a existência de treinamento mostra-se ligeiramente superior.

Os sinais dos coeficientes das variáveis significativas correspondem à expectativa, permitindo inferir uma relação direta entre, de um lado, a oferta de treinamento e, de outro, a variedade nos serviços ofertados e o número de empregados. Embora o efeito do tamanho possa ser interpretado como simplesmente “inercial”, a influência da diversificação sugere alguma “racionalidade técnica” na decisão de oferecer treinamento, revelando que a diversificação dos serviços está associada a mais capacitação.

Vale observar que uma postura menos avessa a risco em termos do Erro de Tipo I teria levado a aceitar (a 10% de significância) a variável de mercado que representa a diversidade de formas de monitorar a concorrência.

Considerando a última coluna, que contém os coeficientes exponenciados, pode-se ver que um aumento unitário na diversificação (isto é, a oferta de mais um tipo de serviço)

aumenta em quase 22% a *odds ratio* (Menard, 2001, p. 56-57), definida como a probabilidade de haver treinamento em relação à probabilidade de não haver. No caso do número de empregados, esse aumento relativo seria de cerca de 12%.

A presença da variável “número de empregados” confirma estudos anteriores, em que essa variável (demográfica) mostrou-se nitidamente significativa, concluindo-se, então, que se trata de uma variável explicativa robusta e importante. Este resultado é “natural” e esperado no sentido de que o número de empregados também pode ser visto, potencialmente, como diretamente associado à demanda por treinamento em uma empresa. O fato de o tamanho poder ser (como que ambigualmente) entendido neste sentido de “demanda potencial” é típico em exercícios empíricos de estimação de uma “forma reduzida”, que mostra apenas (uma das) variáveis endógenas como solução, expressa em função das variáveis pré-determinadas, de um sistema de equações (Pindyck e Rubinfeld, 1991); no caso deste estudo, um sistema de oferta e demanda de treinamento.

A reação positiva e significativa da ocorrência de treinamento a requisitos operacionais, variável pouco ou nada estudada anteriormente, constitui uma contribuição específica deste trabalho ao entendimento da gestão de pessoas em organizações contábeis no Rio de Janeiro.

4. Conclusão

Ao longo do texto discutiram-se aspectos relacionados ao treinamento em organizações prestadoras de serviços profissionais. Especificamente, foram apresentados e analisados alguns temas relativos aos determinantes do 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 em empresas de serviços, em particular de serviços contábeis. Espera-se que este trabalho possa contribuir para estimular a discussão a respeito.

Devido à natureza do estudo, essencialmente empírico, cabe reconhecer que seu contributo teórico é muito limitado, salvo pela significância obtida para as chamadas “variáveis de mercado”. Este resultado empírico pode estimular mais discussão teórica sobre o papel da gestão de pessoas - em particular, das atividades de treinamento - como resposta aos sinais de mercado.

Em termos empíricos, os resultados obtidos na pesquisa permitem concluir a existência de associações significativas entre atividades de treinamento e outras características das organizações estudadas, conforme postulou a hipótese de pesquisa. Esta conclusão, ao mesmo tempo em que confirma a literatura internacional, é inédita no que diz respeito à literatura brasileira sobre empresas de serviços, profissionais ou não.

Levando em consideração apenas as frequências relativas das respostas às perguntas do questionário, pode-se destacar que:

(a) somente 28,3% das organizações respondentes dirigem suas ações de comunicação ao público interno, fato que evidencia a necessidade de medidas para intensificar e melhorar a comunicação entre a organização e seus profissionais; isto pode requerer o desenvolvimento de habilidades e competência comunicacionais - tanto interpessoais, quanto institucionais - geralmente ignoradas em organizações contábeis;

(b) provavelmente em função da importância atribuída a questões tributárias, existe convergência entre o tema em que há treinamento mais freqüente — legislação, com 48,3% — e o serviço mais ofertado, o imposto de renda da pessoa jurídica; esta descoberta pode ter consequências para várias instituições que atuam na área educacional, aí incluídas as universidades;

(c) é de certa forma surpreendente constatar o reduzido (cerca de 24%) percentual de organizações que oferecem suporte sob a forma de *laptops* e *softwares*, visto que este tipo de

ferramenta é importante para profissionais contábeis, sempre necessitando acessar banco de dados, gerenciar informações contábeis, já que tais utilidades proporcionam mobilidade e maior eficiência na resolução de problemas; esta descoberta pode ter consequências interessantes para fabricantes de equipamentos e fornecedores de *softwares* em termos de exploração de oportunidades comerciais ou de parcerias;

(d) o fato de as organizações pesquisadas, em sua maioria, oferecerem aos empregados um ambiente físico adequado, de delegarem poder para resolução de problemas e de realizarem treinamento configura-se como um resultado bastante relevante;

(e) existe preferência dos respondentes em fazer uso de trabalho extraordinário (“hora-extra”). Com relação a este aspecto, eventualmente, os interesses do empregado e da organização podem tornar-se conflitantes. Em decorrência disto, pode ocorrer desmotivação, estresse e insatisfação no trabalho, tendo em vista a tendência de os profissionais buscarem maior equilíbrio entre o bem-estar pessoal e as demandas profissionais.

Os testes da hipótese revelaram a existência de associações diretas e significativas entre algumas características organizacionais e as atividades de treinamento. Ao contrário do que se esperava, a idade organizacional — vista, por exemplo, como uma *proxy* para “experiência” — e a localização das organizações contábeis não mostraram influência significativa sobre as atividades de treinamento.

Especificamente, a reação positiva e significativa da ocorrência de treinamento a requisitos operacionais, associados à diversificação das tarefas e expressos na variável “leque de serviços”, constitui um contributo empírico do presente trabalho ao entendimento da gestão de pessoas em organizações contábeis no Rio de Janeiro. Embora o efeito do tamanho possa ser interpretado como simplesmente “inercial”, de vez que a variável foi representada pelo número de empregados, a influência da diversificação sugere alguma “racionalidade técnica” na decisão de oferecer treinamento.

Cabe acrescentar que uma postura avaliativa menos avessa a risco em termos do Erro de Tipo I teria levado a aceitar (a 10% de significância) a variável de mercado aqui chamada MONITORA, que representa a diversidade de formas de monitorar a concorrência.

As limitações da pesquisa foram tratadas na seção metodológica. Pode-se destacar que foram deixados de lado certos aspectos relacionados à temática do treinamento, tais como a escolha entre treinamento interno e externo, o papel e o impacto dos gastos com treinamento, a educação continuada enquanto política de Recursos Humanos, bem como os critérios de seleção para receber treinamento. Também não se fez referência à questão da eficácia do treinamento.

A despeito de não haver estudos semelhantes sobre empresas de serviços (contábeis ou não) no Brasil, há, ainda, que reconhecer a limitação decorrente de que os dados foram coletados em 2002, o que recomenda cautela na utilização dos resultados aqui obtidos. No entanto, em certo tipo de pesquisa empírica não se controla o prazo de divulgação dos dados e a análise será sempre tardia (por exemplo, Fortin e Parent, 2006). Em outros tipos, tal como ocorre aqui, o custo ou a dificuldade de replicar uma pesquisa de campo de médio ou grande porte — especialmente se os respondentes estão “no mundo real” ou quando há levantamento de dados primários — justificam sua divulgação, mesmo que tardia.

Pesquisas abordando questões relacionadas à gestão de pessoas em organizações contábeis brasileiras podem ser relevantes na medida em que a literatura nacional disponível requer muito mais investigações. A literatura internacional contábil já discute há décadas temas relacionados à profissão que, certamente, tem contribuído para a discussão e solução de problemas relacionados ao exercício profissional e seus desafios.

Neste sentido, pesquisas que visem discutir temas tais como capacitação e retenção de pessoas, satisfação no trabalho, motivação, estresse no ambiente de trabalho, remuneração e reconhecimento podem contribuir para que a classe contábil obtenha melhor performance

perante seus clientes e a sociedade. Pela relevância do tema e dada a escassa literatura nacional, é recomendável que novas pesquisas possam ser realizadas em outras unidades da federação brasileira.

Em particular, uma área que certamente deve estimular pesquisas sobre treinamento e formação de recursos humanos é a internacionalização das atividades de empresas e de profissionais de contabilidade. Por exemplo, as várias questões suscitadas pela harmonização e aplicação de normas contábeis globais despertam atenção profissional e requerem competência específica de parte do contabilista.

Finalmente, acredita-se que este estudo possa contribuir para a política de educação profissional adotada em diversos Conselhos Regionais de Contabilidade, muitos deles já regularmente fomentando atividades de treinamento e contribuindo para o aprimoramento do contabilista em seus estados de origem.

Referências Bibliográficas

ALMEIDA, M. C. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 6. 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**, v. 45, n. 1, p. 58-79, 1991.

ARCHED, W. R. Training of Accounting Staff. **NACA Bulletin**, v. 31, n. 6, p. 776-777, 1950.

BLACK, D. A.; BRETT, J. N.; WANG, Z. On-the-Job Training, Establishment Size and Firm Size: evidence for economies of scale in the production of human capital. **Southern Economic Journal**, v. 66, n. 1, p. 82-100, 1999.

BUSHARDT, S. C.; FRETWELL, C.; CUMBEST, P. B. Continuous Improvement through Employee Training: a Case Example from the Financial Services Industry. **The Learning Organization**, v. 1, n. 1, p. 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**, v. 13, n. 5/6, 1998.

CHIABURU, D. S.; TEKLEAB, A. Individual and contextual influences on multiple dimensions of training effectiveness. **Journal of European Industrial Training**, v. 29, n. 8, 2005.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Resolução CFC nº. 868/99. Brasília: **DOU** 24/12/1999.

FORTIN, N. ; PARENT, D. **The Training Divide: a Canada-US Comparison of Employee Training**, Working Paper 2006 – B – 09, HRSDC, Government of Canada, 2006.

FRAZIS, H.; GITTLEMAN, M.; JOYCE, M. **Determinants of Training: an Analysis using both Employer and Employee Characteristics**. Working Paper, Washington DC: Bureau of Labor Statistics, 1998.

GATTY, R. Multivariate analysis for marketing research: an evaluation. **Applied Statistics**, v. 15, n. 3, p. 157-172, 1966.

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**; v.16, n. 2, p. 159-165, 1991.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em Pesquisa Social**. 4. ed. São Paulo: Editora Nacional, 1972.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier,

2003.

HAIR Jr., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Multivariate Data Analysis**, 5th ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998.

HENDRY, C.; JONES, A.; ARTHUR, M.; PETTIGREW A. **Human Resource Development in Small to Medium Sized Enterprises**. Research Paper no. 88. London: Employment Department, 1991.

HOLTMANN, A; IDSON, T. L. Employer Size and On-the-Job Training Decisions. **Southern Economic Journal**, v. 58, n. 2, p. 339-355, 1991.

KEEP, E.; MAYHEW, K. Evaluating the assumptions that underlie training policy, in BOOTH, A.; SNOWER, D. (Orgs.). **Acquiring Skills: Market Failure, their Symptoms, and Policy Responses**. Cambridge: Cambridge University Press, 1996, p. 305-334.

KENNEDY, P. **A Guide to Econometrics**. 4th ed. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1998.

KURLANDER, C. E.; BATTISTA, G. L. Progressive Organizations Provide for Accounting Training. **NAA Bulletin**, v. 41, n. 12, p. 81-89, 1960.

LUMAN, J. A. Importance of Accounting Training. **The Journal of Accountancy**, v. 11, n. 6, p. 405-413, 1911.

MENARD, S. **Applied Logistic Regression Analysis**. 2 ed. Coleção Quantitative Applications in the Social Sciences, no. 106. Thousand Oaks, Ca.: Sage Publications, 2001.

MYTZEK-ZUHLKE, R; NITSCHKE, N. **Institutions and Costs: Determinants of Firm-Financed Training Activities in Four European Countries**. Working Paper, Berlin: Social Science Research Center, 2006.

PINDYCK, R. S.; RUBINFELD, D. L. **Econometric Models and Economic Forecasts**. 3rd. ed. New York: McGraw-Hill, 1991.

PITTS, C. L. Better Training of Accounting Trainees. **NAA Bulletin**, v. 43, n. 11, p. 90, 1962.

REID, R. S.; HARRIS, R. I. D. The determinants of training in SMEs in Northern Ireland. **Education & Training**, vol. 44, n.8/9, p. 443-450, 2002.

SHIELDS, M. Changes in the Determinants of Employer-Funded Training for Full-Time Employees in Britain, 1984-1994. **Oxford Bulletin of Economics and Statistics**, v. 60, n. 2, p. 189-214, 1998.

SMITH, A.; ROBERTS, P.; NOBLE, C.; HAYTON, G.; THORNE, E. **Industry Training: the Factors that Affect Demand**. Discussion Paper, Brisbane: Australian National Training Authority, 1995.

SWEENEY, J. T.; SUMMERS, S. L. The effect of the busy season workload on Public Accountants' job burnout. **Behavioral Research in Accounting**, v.14, p. 223-245, 2002.

THOMÉ, I. **Empresas de Serviços Contábeis: estrutura e funcionamento**. São Paulo: Atlas, 2001.

Van BUREN, M. E.; KING, S. B. ASTD's annual accounting of worldwide patterns in employer provided training. **Training & Development**, 24 p., 2000.

WESTHEAD, P. Factors associated with the provision of job-related formal training by employers. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, v. 4, n. 3, p. 187-216, 1998.

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