

Márcio Oliveira Alves

Software e Gestão de Clientes Internos: um estudo sobre a utilização de tecnologias por contabilistas em suas empresas ou escritórios contábeis.

Taubaté – SP

2004

Márcio Oliveira Alves

Software e Gestão de Clientes Internos: um estudo sobre a utilização de tecnologias por contabilistas em suas empresas ou escritórios contábeis.

Dissertação apresentada para obtenção do certificado de Título de Mestre pelo Curso de Pós-graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional do Departamento de Economia, Ciências Contábeis, e Administração da Universidade de Taubaté, Taubaté.

Área de Concentração: Planejamento e Desenvolvimento Regional.

Orientadora: Prof. Dra. Vera Lúcia Ignácio Molina.

Taubaté – SP

2004

A474s **Alves, Marcio Oliveira**

Software e gestão de clientes internos: um estudo sobre a utilização de tecnologias por contabilistas em suas empresas ou escritórios contábeis / Marcio Oliveira Alves . - - Taubaté: UNITAU, 2004.

144f. : il.

Orientadora: Vera Lucia Ignácio Molina

Dissertação (Mestrado) – Universidade de Taubaté, Departamento de Economia, Contabilidade e Administração, 2004.

1. Gestão de software - Gestão de pessoas. 2. Resistência cultural.
3. Planejamento e desenvolvimento regional - Mestrado. I. Universidade de Taubaté, Departamento de Economia, Contabilidade e Administração. II. Molina, Vera Lucia Ignácio (orient.). III. Título.

Márcio Oliveira Alves

Software e Gestão de Clientes Internos: um estudo sobre a utilização de tecnologias por contabilistas em suas empresas ou escritórios contábeis.

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ, TAUBATÉ, SP

Data: _____

Resultado: _____

COMISSÃO JULGADORA

Prof. Dr(a). : _____ **INSTITUIÇÃO**

Assinatura: _____

Prof. Dr(a). : _____ **INSTITUIÇÃO**

Assinatura: _____

Prof. Dr(a). : _____ **INSTITUIÇÃO**

Assinatura: _____

Dedico este trabalho aos meus pais pela total colaboração à minha dissertação de mestrado.

Aos meus professores, pela atenção e auxílio nesta difícil tarefa de concluir o mestrado. Ao professor Chamon, pela orientação referente à análise estatística.

AGRADECIMENTO

À minha orientadora, Professora Doutora Vera Lúcia Ignácio Molina, por sua enorme paciência com seu orientado, por ter me acolhido numa fase difícil do mestrado e, principalmente, por propiciar a força necessária para eu concluir a dissertação.

ALVES, Márcio Oliveira. **Software e Gestão de Clientes Internos**: um estudo sobre a utilização de tecnologias por contabilistas em suas empresas ou escritórios contábeis. 2004. 144f. Dissertação (**Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional**) – Departamento de Economia, Contabilidade e Administração, Universidade de Taubaté, Taubaté.

RESUMO

Objetivou-se compreender os tipos de resistências que levam os contabilistas, inscritos na SESCON no município de São José dos Campos, a secundarizarem ou rejeitarem os softwares de gestão de pessoas em suas empresas ou escritórios de serviços contábeis. Aplicou-se um questionário a uma amostra aleatória de 69 contabilistas. Análises de conteúdo e estatística descritiva foram utilizadas para a interpretação das falas dos informantes e das relações entre algumas variáveis básicas. Entre os resultados significativos encontram-se: (1) a maioria dos informantes pertence ao gênero masculino, é casada e encontra-se na faixa etária de 30 ao 50 anos; quanto à escolaridade, a maioria é graduada em Ciências Contábeis. (2) Segundo a classificação do CRC, a maioria possui pequenos escritórios ou escritórios de porte médio, apenas 8,8% dos informantes classificam sua empresa como grande escritório. (3) Embora boa parte faça uso dos softwares de gestão de pessoas, 16,1% não acreditam que eles sejam desenvolvidos para melhorar o gerenciamento das empresas contábeis e 28,9% não têm verificado qualquer resultado satisfatório no uso em sua própria empresa. (4) As resistências identificadas foram falta de conhecimento em ferramentas específicas para a gestão de clientes internos e o uso de pacotes contábeis, por exigência legal no que se refere aos serviços de notas fiscais, embora haja resistências às ferramentas administrativas, específicas para a gestão de pessoas. Conclui-se que os informantes, embora conheçam as ferramentas e as utilizem “pouco” ou “às vezes”, sofrem com o nível de resistência cultural, dificultando as mudanças organizacionais necessárias para que possam ser adotadas.

PALAVRAS-CHAVE: 1. Administração de Empresas. 2. Gestão. 3. Software de Gestão de Pessoas. 4. Resistência Cultural. 5. Qualidade em Serviço.

ALVES, Márcio Oliveira. **Software and Administration of people**: A study or how technology for accountants in it's companiers or accoutants office. 2004. 144f. Dissertation (**Master in Management and Regional Development**) – Department of Economics, Accounting and Administration, University of Taubaté, Taubaté, BRAZIL.

SUMMARY

It has been aimed to understand the types of resistance that take accountants in the city of São José dos Campos to outsource or reject softwares of people administration in their companies or offices of accounting services. A questionnaire was applied to a random sample of 69 accountants. Analyses of contents and descriptive statistics were used for the interpretation of informers's speeches and of the relationships among some basic variousnesses. Among the meaningful results we can find:1=Majority of the informers belong to the male gender, is married and aged between 30 and 50 years; about school background, majority is graduated from Accounting Schools. 2- According to CRC classification, majority owns small or medium offices, only 8.8% of informers classify their companies as big offices. 3- Although a good part makes use of people administration softwares, 16.1% do not believe they are developed to improve their accounting services management and 28.9% have not seen any satisfactory result in using them in their companies.4- The resistances identified were: Lack of knowledge with specific tools for people and client administration, use of accounting packages by legal requirement for fiscal services, although there are resistances to administration tools specific for people administration. It has been concluded that the informers, "rarely" or "sometimes" suffer with the level of cultural resistance, making it difficult for organizational changes necessary to be adopted.

KEY-WORDS: 1-Business administration 2- Administration 3- People administration software 4-Cultural resistance 5- Quality of service.

SUMÁRIO	
RESUMO	06
ABSTRACT	07
LISTA DE FIGURAS	10
LISTA DE QUADROS	11
LISTA DE TABELAS	12
LISTA DE SIGLAS	16
1 INTRODUÇÃO	19
1.1. Objetivos	20
1.1.1 Objetivo Geral	20
1.1.2 Objetivos Específicos	20
1.2 Metodologia	21
1.3 Limitação do Estudo	21
1.4 Estrutura do Trabalho	21
2 REVISÃO DE LITERATURA	23
2.1 Teorias Administrativas e suas Contribuições para o Desenvolvimento do Novo Perfil do Gestor de Pessoa	25
2.2 Gestão e Gestão de Pessoas	27
2.2.1 Gestão e Fator Motivadores	31
2.2.2 Gestão de Pessoas	33
2.2.3 Gestão do Conhecimento	34
2.2.4 Gestão e Competência Profissionais	35
2.2.4.1 Gestor Contábil	36
2.2.4.2 As Habilidades pessoais e profissionais que o contador deve desenvolver	38
2.3 Qualidade e Qualidade em Serviço	40
2.3.1 Fator Humano na Qualidade em Serviço	42
2.3.2 Qualidade de Produção e Serviço	43
2.3.3 Processando e Avaliando	45
2.4 Capital Humano	47
2.4.1 Medindo o Capital Humano	48
2.4.2 Unidade de Retorno de Investimento	49
2.4.3 Crítica ao Capital Humano	50

2.4.4 Incentivo ao Desenvolvimento do Capital Humano	54
2.4.5 Treinamento dos Recursos Humanos	58
2.4.5.1 Tipos de treinamento	58
2.5 Software e Software de Gestão de Pessoas	59
2.5.1 Software disponíveis e suas utilidades em gestão de pessoa	63
2.5.1.1 PeopleSoft	66
2.5.1.2 Prosoft	68
2.5.1.3 Procontabil Gold	68
2.5.1.4 Contmaster	69
2.5.1.5 DPComp	70
2.5.1.6 Cuca-Fresca	71
2.5.1.7 Folha Matic	72
2.5.2.8 ContMatic	72
2.5.1.9 Sistema SAP	73
2.6 Mudanças Cultural	75
2.7 Estudos relevantes na adoção de software de gestão de pessoa	76
3 PROPOSIÇÃO	83
3.1 Espaço de Análise	84
3.2 Problema	86
3.3 Hipótese de Trabalho	86
4 METODOLOGIA	87
4.1 Técnica de Pesquisa	89
4.1.2 Questionário Piloto	90
4.1.3 Sujeito da Pesquisa	90
4.1.4 Metodologia Análise dos Dados Quantitativos	94
4.1.5 Análise dos Dados Quantitativos	94
4.1.6 Comitê de Ética em Pesquisa- UNITAU	94
4.1.7 Validação do Questionário	95
5 RESULTADOS	96
5.1 Perfil dos Informantes	96
5.2 Empresa / Escritórios de Serviço Contábil	97
5.3 Usos de Software e seus objetivos	98
5.4 Contabilista: o Administrador de Empresa e Serviços Contábeis	102
5.5 Contabilista e suas Opiniões Sobre as Ferramentas Administrativas	106

5.6 Treinamento em Empresas Contábeis	113
5.7 Ferramentas Administrativas: Objetos, Processos e Controles de Empresas..	113
5.8 Algumas Relações entre Variáveis	117
6 DISCUSSÃO	122
7 CONCLUSÃO	130
8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	134
9 APÊNDICE A. Roteiro do Questionário	141

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tela de apresentação do Software FINPAC	66
Figura 2 - Tela de abertura do software Prosoft	68
Figura 3 - Tela de apresentação do Software Contmaster	69
Figura 4 - Tela de apresentação do Software DPComp	70
Figura 5 - Tela de abertura do software CucaFresca	71
Figura 6 - Tela de abertura do software FolhMatic	72
Figura 7 - Tela de abertura do software ContMatic	73
Figura 8 - Total de contadores desta comarca	91
Figura 9 - Contadores sindicalizados	91
Figura 10 - Contadores desta comarca sindicalizados	92
Figura 11 - Fórmula para cálculo da amostra	93
Figura 12 - Fórmula para margem de erro	93

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Princípios qualidade total	44
Quadro 2 -	Fatores contribuintes e dificultadores de adoção de software administrativo	101
Quadro 3 -	Mapeamento dos motivos para não uso do software administrativo nas empresas / escritórios contábeis ...	108
Quadro 4 -	Pacote e não pacotes indicados pelos informantes	110
Quadro 5 -	Pacotes completos	111
Quadro 6 -	Software administrativo	111
Quadro 7 -	Relações entre as faixas etárias e uso de software administrativo	117
Quadro 8 -	Relações entre a escolaridade e o uso de ferramentas administrativas	118
Quadro 9 -	Relações entre o tipo de empresa e o resultado no uso de softwares administrativos	119
Quadro 10 -	Relações entre o tipo de empresa e o uso de ferramenta administrativa para melhorar o capital humano	119
Quadro 11 -	Relações entre o tipo de empresa e a freqüência no uso de software administrativo	120

LISTAS DE TABELAS

Tabela 1 -	Distribuição por gênero	96
Tabela 2 -	Estado Civil	96
Tabela 3 -	Escolaridade	97
Tabela 4 -	Quantidade de clientes na empresa ou escritório para classificação de acordo com o C.R.C.....	97
Tabela 5 -	Classificação da empresa ou escritório:	98
Tabela 6 -	Em sua opinião, os softwares administrativos estão sendo desenvolvidos para a melhoria da gerência das empresa contábeis?	98
Tabela 7 -	Você tem verificado resultados favoráveis no processo de utilização dos softwares administrativos na gestão de seu escritório?.....	99
Tabela 8 -	Em sua opinião, outros objetivos não propostos estão sendo alcançados como resultado do processo de desenvolvimento de softwares para os escritórios contábeis?	99
Tabela 9 -	Em sua opinião, a gestão do seu escritório tem melhorado como resultado do processo de desenvolvimento do software administrativo?	99
Tabela 10 -	Na sua opinião, os softwares administrativos complementam os demais softwares ou programas utilizados em sua empresa?	100
Tabela 11 -	Você utiliza um software administrativo para gerenciar o seu	

	próprio escritório contábil ?	102
Tabela 12 -	Você vem desenvolvendo estudos sobre as novas ferramentas administrativas, para utilizar em seu escritório?..	102
Tabela 13 -	Em sua opinião, o contador tem pesquisado temas sobre gestão para poder apresentar a seus clientes?.....	103
Tabela 14 -	Em sua opinião o contador está preparado para o novo mercado globalizado, onde as pequenas empresas vão ser exportadoras?	103
Tabela 15 -	Você está preparado para a educação continuada que vem sendo exigida pelo processo de globalização?	104
Tabela 16 -	Você acredita que o futuro contador deverá desempenhar funções administrativas conjuntamente com as funções contábeis?	104
Tabela 17 -	Você utiliza o software administrativo da mesma maneira que utiliza os demais softwares contábeis existentes em seu escritório(como folha pagamento ou imposto de renda)?	105
Tabela 18 -	A qualidade apresentada pelos softwares administrativos é igual ao de qualquer outro software existente em seu escritório?	105
Tabela 19 -	Com que freqüência você faz uso de software administrativo para gerenciar seus colaboradores?	106
Tabela 20 -	Você aconselha seu cliente a usar um software administrativo em sua empresa?	106

Tabela 21 -	Já teve contato com algum software administrativo de uso industrial em seu escritório?	112
Tabela 22 -	Você teve algum treinamento para poder usar algum tipo de software no seu escritório?	112
Tabela 23 -	Como você avalia o seu treinamento em ferramentas administrativas para gestão de sua empresa?	113
Tabela 24 -	Como você avalia o uso de ferramentas da administração clássica pelo contador?	113
Tabela 25 -	É a ferramenta da Administração por objetivo?	114
Tabela 26 -	É a ferramenta da Administração por processo?	115
Tabela 27 -	Em sua opinião a ferramenta de Controle de Gestão Contábil é:	115
Tabela 28 -	Em sua opinião, o Controle de Gestão Contábil facilita e potencializa a tomada de decisão do contador?	116
Tabela 29 -	Relação entre faixa etária e uso de softwares administrativos	116
Tabela 30 -	Relação entre escolaridade e uso de ferramentas administrativas	117
Tabela 31 -	Relação entre tipo de empresa e a frequência no uso de softwares administrativos	117
Tabela 32 -	Relação entre tipo de empresa e o uso de ferramentas administrativas para melhorar o capital humano	118
Tabela 33 -	Relação entre tipo de empresa e a frequência no uso de	

softwares administrativos..... 119

Tabela 34 - Relação entre o tipo de empresa e formas de resistências 120

LISTA DE SIGLAS

- AI** - Inteligência artificial.
- ABNT** - Associação brasileira de normas técnicas.
- BACHT** - Orientação em lote.
- CAD** - Projeto auxiliado por computador.
- CNI** - Confederação nacional das indústrias.
- CEPAL** - Comissão econômica para América Latina.
- CASE** - Fragment Case Rational Rose .
- ECASE** - Economia, Contabilidade, administração e Secretaria da Universidade de Taubaté.
- E.R.P** - Enterprise Resource Planning
- INMETRO** - Instituto nacional de metrologia normalização e qualidade industrial.
- PCP** - Controle e planejamento da produção.
- PBQP** - Programa brasileiro de qualidade e produtividade.
- P.I.B** - Produto Interno Bruto.
- QT** - Qualidade total.
- RBLE** - Rede brasileira de laboratórios e ensaios.
- SP** - São Paulo
- SSQP/SW** - Subcomitê setorial da qualidade e produtividade em software do

- PBQP** programa brasileiro da qualidade e produtividade.
- SSQP/SW** - Subcomitê setorial da qualidade e produtividade em software.
- SESCON** - Sindicato dos escritórios de contabilidade.
- IV SemeAD** - IV Seminário em Administração – FEA – USP
- S.A.P** - Sistemas, Aplicados e Produtos em Processo de Dados.
- TQC** - Total quality control.
- TQM** - Total quality management.
- UNITAU** - Universidade de Taubaté
- U.M.L** - U.M. L (Unified Modeling Language).
- MIS** - Sistema de informação da administração.

“A liderança é a habilidade de conseguir que os homens façam o que não querem fazer e que, além do mais, gostem de fazê-lo” (Harry Truman, apud, WISTAK,2003,P.09).

1 INTRODUÇÃO

Na década de 50 nascia o software. Uma nova configuração se apresenta, consolidam-se novas tecnologias e novas formas de atuar das organizações, alterando profundamente a vida das pessoas. Dentre as transformações ocorridas na tecnologia, na informação, no conhecimento e nas fontes de recursos, estão as mudanças no cenário do hardware e do software, principalmente nas indústrias.

As transformações sempre fizeram parte da sociedade como um todo. A grande novidade deste final de século é a velocidade em que elas ocorrem.

No mundo do software a velocidade de mudança é incrível. Com a mudança de paradigmas aumentou a necessidade de modernização dos processos produtivos, da abordagem de mercado e, principalmente, da forma de gerenciamento de recursos materiais e gestão administrativa.

Ocorrendo estas transformações, em função da globalização, as pessoas (funcionários, empresários e gestores) estão sendo impelidas à qualificação profissional e constante atualização da informação, caso contrário correm o risco de estagnação profissional e exclusão do mercado de trabalho.

As empresas e instituições de bens e de serviços contábeis encontram-se neste nicho e precisam preparar-se para estas mudanças, nas quais o cuidado com a reciclagem profissional, a educação continuada e os programas estratégicos de desenvolvimento de recursos humanos são o diferencial competitivo.

Este trabalho apresenta algumas razões e verificações necessárias:

- 1-** O setor de serviços, especialmente o segmento de administração, está constantemente em alteração, procurando melhorias, mesmo importando novas tecnologias que nem sempre são adequadas à realidade brasileira,
- 2-** Por isto, altera-se constantemente, em virtude da transformação, e é motivo de preocupação de governos, gestores, pesquisadores e contadores, para todas áreas e fins. Em particular, na prestação de serviços contábeis.
- 3-** Para participar da nova realidade globalizada, os gestores de empresas contábeis não podem excluir as novas ferramentas de administração, como o software de administração para os gestores de empresas.
- 4-** Acrescentar às demais ferramentas utilizadas em serviços contábeis o software administrativo é mais um elemento para melhorar a qualidade em serviços contábeis.

- 5- As evidências empíricas e as discussões das categorias profissionais indicam que estes Contadores preferem utilizar os novos softwares para serviços contábeis e secundarizam os gestores de pessoas, embora alguns conheçam e indiquem a seus clientes o software administrativo.
- 6- Acredita-se que a relevância social desta dissertação de mestrado está, primeiramente, em identificar as razões e as dificuldades que levam os profissionais em contabilidade de empresa em serviço contábeis, inscritos no SESCON (Sindicato dos Escritórios de Contabilidade) de São José dos Campos, a secundarizarem software de gestão de pessoas e, segundo, os fatores de resistências apresentados para adoção ou não do uso desta ferramenta administrativa. A otimização no uso deste software deve levar estas empresas a se tornarem mais competitivas no mercado local.

O possível ajustamento dos profissionais contadores e gestores contábeis ao software administrativo pode melhorar sua qualificação, no uso desta nova tecnologia, e sua adequação ao mercado nacional, exigidos legalmente.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Pretende-se compreender o tipo de resistência que leva os Contadores, inscritos no SESCON no município de São José dos Campos, a secundarizarem ou rejeitarem os softwares administrativos nos clientes internos de suas empresas ou escritórios de serviços contábeis, mesmo sabendo utilizá-los e acreditando nos efeitos que podem produzir na qualidade dos serviços oferecidos.

1.1.2 Objetivos Específicos

Verificar se os gestores contábeis encontram-se preparados para a utilização da nova ferramenta “Software Administrativo” em seus clientes internos.

Verificar se esses gestores utilizam os softwares administrativos, tanto como os demais softwares utilizados no seu trabalho contábil.

Identificar as razões do não uso de qualquer software administrativo em seus clientes internos.

Verificar se os gestores contábeis têm conhecimento do software para Gestão de Pessoas e de suas qualidades para o serviço prestado pela empresa.

1.2 Metodologia

O presente estudo é uma pesquisa por levantamento exploratório, realizada junto às empresas e escritórios de serviços contábeis alocados no município de São José dos Campos, SP, na tentativa de compreender as razões que levam seus gestores, profissionais em contabilidade, mesmo conhecendo as novas ferramentas de gestão de pessoas, não as utilizarem.

A técnica utilizada para a coleta de dados é o questionário semi-diretivo, aplicado junto a **189 empresas** registradas no Município, **população alvo**, para identificar o grau de conhecimento de seus gestores sobre os tipos de softwares administrativos disponíveis no mercado local, a qualidade, a capacidade e a disponibilidade da uso desta nova ferramenta na gerência administrativa da empresa.

1.3 Limitação do Estudo

Esta dissertação limita-se ao estudo **do uso ou não de novas tecnologias para gestão de pessoas em empresas de serviços contábeis**, localizadas no município de José dos Campos, e a proposta de um padrão de qualidade para estes gestores, no intento de tornar sua empresa mais competitiva.

A gerência de pessoas é um sistema baseado na flexibilidade, competitividade diferenciada e avaliação, e o gestor dota seus escritórios e empresas contábeis de uma política de qualidade total pelo bom uso do software administrativo.

Não é propósito deste estudo desenvolver qualquer modelo de software, mas sim compreender as resistências e oportunizar a qualificação dos gestores questionados, se assim o quiserem, no manuseio de nova tecnologia administrativa, minimizando suas deficiências e processando melhorias no novo padrão de gestão para as suas empresas.

1.4 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho encontra-se estruturado em sete capítulos.

Na introdução são feitas considerações gerais sobre a importância do tema pesquisado, seus objetivos e a composição do trabalho, com a exposição de sua conformação e seqüência de capítulos.

Na revisão de literatura são apresentadas as teorias de Administração e suas contribuições para o desenvolvimento do novo perfil do gestor de pessoas e a teoria da qualidade em serviço. Apresenta-se, ainda, os conceitos de Capital Humano, Gestão e Gestão de Pessoas,

Na seção 03 apresenta-se a descrição do espaço de análise, o problema de pesquisa e a hipótese de trabalho.

A seção 04 traz a metodologia do estudo e sua abordagem quanti-qualitativa.

Na seção 05 são apresentados os resultados obtidos, organizados em quadros e tabelas.

O resultados são discutidos no capítulo 6, à luz da hipótese de trabalho, e dos objetivos definidos.

Por fim, a seção 7 traz a conclusão que indica que os objetivos propostos foram alcançadas e a hipótese de trabalho confirmada.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A crise do final do século passado, particularmente do estado do bem estar social e do modelo fordista-taylorista de produção capitalista, - que vigorou no século passado e apresentava lucro sobre lucro – aliado à nova globalização dos capitais, à instalação de um modo mais flexível de gerar capital para os capitalistas e às políticas de atuação como as neoliberais, - que valorizam o mercado como principal fundador, unificador e auto-regulador da sociedade global e competitiva, caracterizam uma nova ordem social. No Brasil acontece a reforma do estado militar e do sistema de governo, promovida pelos militares, para amenizar as atribuições da esfera pública e ampliar as da esfera privada.

Pelo desempenho desta conjuntura identifica-se no processo de redefinição de gestão nas empresas, como questões mais importantes no presente, o debate internacional sobre os novos processos de gestão administrativa. Verifica-se uma grande demanda e massificação dos softwares administrativos por outros países, atuais concorrentes no processo de globalização.

A empresa inserida no mundo virtual das novas tecnologias da informação e da comunicação globalizada, da integração dos mercados comuns criados e a serem criados no mundo, tem um papel fundamental na sobrevivência dos empregos de milhões de trabalhadores hoje inseridos neste novo mercado, que apenas procura a qualidade dos produtos e dos serviços.

A qualidade e a competitividade, nos moldes propostos pela globalização, batem às portas das empresas brasileiras de bens e serviços, chamando-as para a guerra de mercados comuns, onde se definirá o vencedor, e, com ele, o novo modelo a ser seguido.

Os elementos econômicos da atual conjuntura mundial e as novas tensões no mundo dos negócios colocam para o empresário grandes desafios, tais como o de investigar e assumir o papel deste novo perfil de gestor. Assim, investigar os novos papéis, os novos perfis dos gestores e as novas formas de gestão centradas na pessoa do colaborador tornam-se tarefas acadêmicas instigantes. Ainda mais quando este novo gestor é proprietário e executivo das empresas e escritórios de contabilidade, responsável pelas tarefas específicas dos serviços do contador e, também, pela gestão dos recursos humanos, seu capital humano. (DUENAS, 1995, p.10). Será que a formação deste profissional tem permitido atingir a qualidade e a competitividade no nível em que são

exigidas pela globalização? Será que este profissional vem adotando as modernas tecnologias administrativas e dirigindo-as para a qualificação de seus subordinados, o capital humano de sua empresa de serviços?

A política de qualidade total, seja nos processos produtivos de bens e de serviços, seja na administração do capital humano, vem exigindo a expansão dos sistemas de softwares administrativos, a integração de diferentes procedimentos de gerência e o credenciamento e re-credenciamento das tecnologias administrativas. Estas exigências são realizadas com o objetivo de produzir um sistema de gestão de pessoas que se fundamenta nas competências como a flexibilidade, a competitividade, a diferenciação e avaliação dos colaboradores (DUENAS, 1995, p.10).

Neste cenário, proprietários-executivos de empresas contábeis são levados a se verem como gestores do capital humano e a utilizarem alguma tecnologia para bem gerir os próprios recursos humanos, pois só assim estarão se inserindo no novo mundo de negócios contábeis e obtendo alguma diferenciação competitiva, melhorando sua clientividade e cumprindo às solicitações da política internacional de qualidade.

É bom lembrar que os serviços contábeis precisam conter atributos ou condições capazes de distingui-los. Isto é qualidade em serviços contábeis, e envolve, além da avaliação do cliente, a sua disposição moral e intelectual para continuar consumidor do serviço. De outro lado, o serviço contábil, para conquistar uma avaliação e aprovação do cliente, precisa estar em conformidade com a legislação em vigor. Caso contrário, na opinião de cliente, o serviço contábil é reprovado, indicando falta de qualidade.

O momento é, então, de uma nova contabilidade. Assim, debitar e creditar continuarão sendo atividades profissionais importantes por um longo tempo. “Tirar o lucro” do mês também, mas a modificação

... da Sociedade da Riqueza para a Sociedade do Conhecimento vai exigir uma mudança radical na função da contabilidade das organizações. Se cada vez mais o lucro é o subproduto das coisas bem feitas (como coloca Kotler), cada vez mais nós vamos ter que contabilizar as coisas bem feitas além do lucro... (VIANNA,1999,p.21) (grifos nossos).

O que são coisas bem feitas? São aquelas referentes aos Balanços do Encantamento do cliente, da Felicidade (grau de satisfação dos empregados), da Inovação, do Capital Intelectual, dos Indicadores Estratégicos, Social e Benchmarking,

entre outros (VIANNA, 1999, p. 21). O balanço que auferir o lucro da empresa, embora significativo para a sua saúde econômico-financeira, não mantém exclusividade e vai depender que os demais balanços sejam bem sucedidos.

Este estudo fundamenta-se nas mudanças que devem ocorrer no gestor, particularmente no gestor Contador, no tempo e espaço das atividades administrativas, e na nova identidade que deve ser moldada para utilizar estas ferramentas de administração, alterando os processos de padrões das gestões financeira, de pesquisa e de pessoas .

As novas relações de produção exigem novos gestores contábeis, agora com maior capacidade e competência no uso de ferramentas administrativas voltadas à qualificação do capital humano de suas empresas (DUENAS,1995,p.10).

A prioridade básica deste estudo é, primeiro, verificar se os Contadores têm conhecimento de algum software para gestão de pessoas e se estão utilizando-o para melhorar o desempenho do capital humano, e assim, conquistar vantagens competitivas e diferenciadas no mercado local. Em não tendo, ou possuindo, não o estarem utilizando, este estudo pode provocá-lo a conhecer uma ferramenta padrão de qualidade para a obtenção de melhores resultados com o seu capital humano e, conseqüentemente, com a sua clientela.

Neste contexto se dá a revisão da literatura. A primeira etapa desta revisão sintetiza as abordagens teóricas – Teorias da Qualidade, do Comportamento Organizacional e do Desenvolvimento Organizacional - que devem fundamentar a explicitação e compreensão dos diferentes discursos dos Contadores entrevistados sobre as tecnologias administrativas. Na segunda etapa concentra-se a revisão dos principais conceitos utilizados neste estudo: capital humano, gestão de pessoas, tecnologias ou softwares administrativos disponíveis e que devem ser de conhecimento do profissional Contador interessado em se ajustar às novas exigências de um mercado globalizado. Por fim, são indicados alguns estudos mais recentes sobre gestão de pessoas, com o emprego de alguma tecnologia administrativa e tecnologias de gestão de pessoas.

2.1. Teorias Administrativas e Suas Contribuições Para o Desenvolvimento do Novo Perfil do Gestor de Pessoas

O Contador, como administrador de seus negócios, deve estar atento às novas abordagens da teoria geral da administração, que levam o gestor de pessoas a considerar o ambiente externo à organização, que é importante para o seu funcionário. As

organizações contábeis, assim como as demais, dependem do ambiente externo para a sua sobrevivência, pois dependem da troca constante de recursos com o meio e desse modo acabam sofrendo suas ações diretas e indiretas.

Dentre as ações diretas identificam-se os fornecedores, mão-de-obra, clientes, concorrentes, instituições financeiras e órgãos públicos. Pelas ações indiretas do meio externo identificam-se as variáveis tecnológica, econômica, sócio culturais, político-legais e ainda a dimensão internacional (STORNER, 1985,p.42).

É inegável que o ambiente externo é um poderoso determinante das atividades do gestor contábil, sejam eles complexos e/ou mais mutantes. O escritório contábil, ao receber influências de toda ordem do mundo externo, pode tornar a tarefa administrativa muito mais desafiadora de que seria em condições mais simples e estáveis.

De fato, a maioria das organizações não é grande o suficiente para influenciar grande parte do ambiente externo no qual operam, e a organização contábil é um destes exemplos. As alterações nas condições do ambiente externo ou a simples busca de melhores resultados implicam em mudanças, planejadas formalmente ou não, de forma a responder às diversas demandas que as desafiam.

A alteração organizacional pode ser entendida como um conjunto de transformações na situação ou no ambiente de trabalho de uma organização. Entende-se ambiente de trabalho como aquele ambiente técnico, social e cultural, e tem-se a evolução da prática nas organizações em função das suas diversas necessidades advindas tanto do ambiente interno como do externo.

As organizações foram tornando suas operações mais complexas para atender às exigências de um ambiente com um ritmo de mudanças cada vez mais crescente. A administração tem que entender estas novas conduções racionais da atividade organizacional, e assim suas teorias ganham cada vez mais importância, uma vez que alavanca as organizações e as auxiliam a se consolidarem como organizações administradas de sucesso.

A moderna teoria da administração tem auxiliado os gestores destes novos tempos, à medida que organiza e divulga os novos princípios, as novas técnicas administrativas e define os novos princípios coerentes com o momento histórico-social (MAXIMIANO, 1990, p.67).

A teoria da administração inclui princípios técnicos e explicações que vêm se difundindo nas organizações. As **explicações** são simples interpretações daquilo que acontece no mundo das organizações reais. **As técnicas** são ferramentas conceituais

que os gerentes utilizam para administrar as organizações. E os **princípios** são convicções sobre a forma como as organizações devem ser administradas.

No estágio atual, as organizações vêm dando ênfase às pessoas e, para tanto, os administradores dispõem de um grupo de teorias que os apóiam em suas decisões quanto ao gerenciamento. São elas as **Teorias das Relações Humanas, Teoria Do Comportamento Organizacional e a Teoria Do Desenvolvimento Organizacional.**

A Teoria do Comportamento Organizacional é a que explica os impactos do comportamento humano sobre o comportamento organizacional. Para este corpo teórico o comportamento organizacional

é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional. São muitas palavras, por isso vamos examiná-las por partes (ROBBINS,2002, p.06) (grifos nossos).

Verifica-se que o conhecimento obtido sobre as pessoas, os grupos, e os efeitos da estrutura sobre o comportamento, podem criar uma situação favorável para que as organizações trabalhem de forma mais eficaz e eficiente nestes novos tempos.

O comportamento organizacional se preocupa com o estudo do que as pessoas fazem nas organizações, e o resultado deste estudo permite compreender as situações relacionadas com a empregabilidade, com o trabalho, com os níveis de absenteísmo, níveis de rotatividade e o desempenho humano e administração.

Esta teoria permite localizar os conflitos, descobrir a importância relativa de cada um dos três elementos (pessoas, grupos e estrutura), verificar a existência ou não de consenso entre o **eu** e o **comportamento organizacional**. Inclui, ainda, compreender processos como motivação, comportamento, poder de liderança, relações da comunicação interpessoal, processo de liderança e estresse no trabalho (Robbins,2002, p.06) (grifos nossos).

A teoria do desenvolvimento organizacional auxilia os propósitos desta dissertação de mestrado, conforme o item seguinte.

2.2 Gestão e Gestão de Pessoas

A economia globalizada expõe empresas e comunidades a uma competição cada vez mais acirrada e não há dúvida que o sucesso da sociedade brasileira depende

da qualidade das lideranças cívicas, empresariais e governamentais. Porém, o sucesso dos empreendimentos privados, escritórios contábeis ou públicos, está no domínio da prática desenvolvida, na possibilidade de aprendizado entre os envolvidos e na confiança entre parceiros.

No Brasil cresce o debate em torno das transformações estruturais pelas quais passam as empresas que lutam pela sobrevivência, num mercado cada vez mais competitivo. Este desafio envolve o cumprimento de normas concebidas por meio dos requisitos formais para implementação de sistemas de gestão e de qualidade .

Este desafio estende-se a um complexo trabalho de incorporação de novos processos, aplicação e uso de técnicas e ferramentas adequadas e, principalmente, esforços direcionados a um novo enfoque na gestão de pessoas, fator crítico e decisivo para que as mudanças se efetivem de maneira viável.

Em se tratando do Contador, ao assumir o papel de gestor de pessoas de sua empresa, deve, segundo Cristina(1999,p.02) na 31ª Conferência Global de Recursos Humanos – fazer uso, logo de início, do conceito de comunidade de práticas para, assim, compreender as interações que ocorrem no processo de aprendizado social e, conseqüentemente, facilitar suas intervenções no ambiente organizacional. Esta é sua capacidade técnica, que não pode ser confundida com as habilidades gerenciais do tipo domínio da ferramenta, nem do tipo processo motivacional. O sucesso da empresa contábil, como das demais, depende do desempenho da comunidade que se cria em torno da prática, neste caso da prática contábil.

Mais do que ferramentas e processos motivacionais, o sucesso da empresa, não se pode esquecer, depende do significado que a prática ali desenvolvida tem para as pessoas envolvidas.

Segundo (CRISTINA,1999,p.02), no IV SemeAD (IV Seminário em Administração – FEA – USP), o que move a comunidade de prática, o ambiente organizacional, é o aprendizado socialmente construído. Este processo deve ser capaz de ser um elemento diferenciador no desenvolvimento do escritório contábil o que, com certeza, vai se estender para a comunidade em seu entorno. Tanto os ambientes organizacionais como as comunidades ao seu redor têm o poder de construir, pela interação entre os seus membros e das identidades produzidas e compartilhadas, soluções inovadoras para a sociedade como um todo.

As últimas décadas foram marcadas pelo surgimento e expansão do conceito de qualidade. Este processo veio acompanhado por avanços na compreensão da vida

organizacional, que passou a repensar antigos conceitos e a reformular objetivos e estratégias em consonância às exigências do novo ambiente.

Para a autora, as práticas administrativas de recursos humanos, por sua vez, também em resposta aos agentes que influenciam o caminho da qualidade e competitividade nas empresas, assumem novos contornos. O papel da área de Recursos Humanos, tradicionalmente restrito a uma atuação administrativa evolui, e permite, por meio de suas políticas, ligar suas funções às necessidades do mercado.

Os desafios da diversidade cultural, que ora se descortinam, engendram novas redefinições, novas reformas produtivas e reestruturações nas organizações, e são responsáveis pela configuração de novos modelos de gestão de pessoas.

Neste cenário, as políticas de Recursos Humanos devem atuar no sentido de promover competitividade, auto desenvolvimento e engajamento aos objetivos organizacionais e ao mercado. As práticas de administração de Recursos Humanos serão capazes de criar e sustentar vantagens competitivas, se complementarem capacitações econômicas, tecnológicas, estratégicas e dos produtos em si.

Esta abordagem reflete novos paradigmas e trata da iminência de novos contornos para as políticas de recursos humanos, voltadas à obtenção de resultados que possam ser traduzidos em termos de inovações, qualidade de serviços ou produtos e produtividade no trabalho.

A concepção da gestão de recursos humanos, sob o prisma da competitividade, revela uma tendência irreversível no discurso da qualidade.

Ainda segundo (CRISTINA,1999,p.02), as vertentes sobre gestão de pessoas mais discutidas, atualmente, apontam três aspectos capazes de sustentar a competitividade das empresas:

- 1 - Envolvimento e comprometimento das pessoas levando em conta sua diversidade cultural e oferecendo segurança e auto-confiança;
- 2 - Atração e desenvolvimento de pessoas talentosas;
- 3 – Manutenção da competitividade da empresa em um ambiente com a tecnologia de informação e o conhecimento circulando em velocidade crescente.

Estes aspectos sinalizam as reestruturações que devem ser feitas na maioria das atividades dentro das empresas de bens e de serviço e as obrigam a se ajustarem à nova realidade, descobrindo novos caminhos.

As pesquisas têm demonstrado a tendência de se avaliar as formas de gestão. Dumond (1995) avalia os fatores considerados críticos para gerenciamento da qualidade, baseados em critérios do Malcom Baldrige Award e dos requisitos das Normas ISO. 9000.

Santos & Carpinetti, 1998, avaliam a intensidade e a importância da inserção da área de RH na gestão de negócios através de participação nas decisões, atuação decisiva no processo de mudanças cultural e preocupação com aprendizado voltado aos objetivos estratégicos. Comprovam que a capacidade das empresas de se manterem no mercado e aperfeiçoarem seus produtos depende de como administram seus recursos tecnológicos e recursos humanos.

A administração destes recursos constitui o principal pilar sobre o qual se sustenta a qualidade em suas várias dimensões.

Alguns autores (LAWLER, 1998 e BRESCIANI, 1995) evidenciam que há descompasso entre o entendimento da complexidade das organizações e a forma de refletir sobre elas. As pesquisas avançam cada vez mais no sentido de compreender os diferentes efeitos e relações entre metodologias criadas para abordar a questão. A novidade, relatada na maioria delas, é que houve uma mudança de paradigmas.

Apesar de recorrer aos princípios de antigas teorias administrativas, as novas políticas de recursos humanos apresentam clara evolução e sucesso.

Houve uma mudança no grau de envolvimento, comprometimento, capacitação, treinamento, enfim, da valorização do ser humano dentro das empresas. As que estão voltadas ao atual contexto empresarial e produtivo constataam essa importância e investem nesta área.

Pelo que foi analisado nas pesquisas, há consenso no que se refere ao entendimento conceitual de fatores que são críticos para um efetivo gerenciamento da qualidade. No entanto, a mera descrição é deficiente para avaliar e modificar esforços na construção dos processos de melhoria da qualidade. Há que se destacar a relevância do papel das pessoas no processo de mudança. A maturidade das empresas deve ser trabalhada em todos os ângulos, conforme consenso de análise de trabalhos relacionados ao tema.

Entende-se por gestão de pessoa a capacidade de se desenvolver uma finalidade e uma característica de poder gerir os funcionários, na empresa.

Assim, as empresas produtoras de bens, mais do que as de serviços, têm importado diferentes formas de gestão. Estas importações, sem as devidas adaptações aos ambientes organizacionais, nem sempre renderam o sucesso esperado.

As organizações brasileiras

...transformam-se em significativo nicho, no mercado internacional, para toda sorte de best sellers de gestão, gurus empresariais e modismos empacotados de mudança e intervenção organizacional. Reproduzindo nossa tendência nacional recorrente da transposição inapropriada de conceitos e modelos estrangeiros, nossas organizações acabam sendo meros recipientes e reprodutoras de tecnologia administrativa alienígena... (CALDAS, 1997, p. 86).

Em geral, as formas de gestão no setor de serviços vêm das empresas produtoras de bens e ainda há pouca clareza sobre quais seriam as formas de gestão mais apropriadas para garantir a otimização dos serviços prestados.

2.2.1 Gestão e Fatores Motivadores

A crescente necessidade das organizações privadas de focarem-se explicitamente no conhecimento, assumindo-o como um diferencial competitivo, fez surgir a disciplina gestão do conhecimento. Como consequência, surge um amplo aparato conceitual sobre conhecimento aplicado às organizações: gestão do conhecimento e estratégia empresarial, gestão do conhecimento e medidas de performance e gestão do conhecimento e tecnologias da informação .

Mas há, ainda, grandes desafios. Mesmo porque as respostas fornecidas ainda não estão funcionando adequadamente. Os esforços iniciais, focados em sistemas de informação, têm obtido resultados desapontadores. Aponta-se, assim, que a grande armadilha em gestão do conhecimento está em usar ferramentas e conceitos de gestão da informação. A confusão entre conhecimento e informação explica o fracasso da velha abordagem: conhecimento é diferente de informação e compartilhá-lo requer um conjunto de conceitos e ferramentas.

São seis as características do conhecimento que o distinguem de informação:

1. Conhecimento é um ato humano,
2. Conhecimento é o resíduo do pensamento,
3. Conhecimento é criado no presente momento,
4. Conhecimento pertence à comunidade,
5. Conhecimento circula entre comunidades de diversas maneiras e
6. O novo conhecimento é criado nas fronteiras do velho (Mc.DERMOTT, 2000, p. 23).

É no contexto das novas tecnologias digitais que a interação social surgiu como elemento-chave na gestão do conhecimento organizacional :

- a) Não permitir que as pessoas deixem de confiar: quando existe transparência e as pessoas acreditam na força da lei, vivendo pelas regras de convivência, ocorre um investimento em capital social que favorece a interação social.
- b) Mostrar confiança: confiando no julgamento das pessoas e concretizando a distribuição da tomada de decisões.
- c) Valorizar comportamentos e resultados: difundir sinais claros de valorização daquilo que se espera, a forma de se trabalhar na organização.
- d) Premiar a confiança: a promoção para posições de liderança de certas pessoas indica quais são os valores, as abordagens e as maneiras valorizadas na organização.
- e) Valorizar os comportamentos motivadores e definir seus atos.

O papel da liderança (diretor, gerente, chefe, etc.) na motivação dos colaboradores nas organizações modernas é bastante significativo. Liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana à consecução de objetivos específicos (Mc. DERMOTT, 2000, p. 23).

Para esse autor, os líderes de sucesso têm certos atributos pessoais em comum: são disciplinados no atendimento, na pontualidade, no cuidado com a aparência, sabem lidar com as pessoas e lideram seu pessoal sem nenhuma pressão. São leais à equipe e demonstram confiança nas pessoas, deixando que elas cumpram suas tarefas sem interferência. Conduzem a organização num clima saudável, gerando os melhores resultados.

Deve haver um trato pessoal com os colaboradores e clientes e coordenação de envolvimento de toda equipe nas sugestões, na definição de objetivos e metas. É preciso dar oportunidade às pessoas para que digam o que pensam, participando do processo. O progresso deve ser reconhecido. Os elogios não devem ser economizados, mas devem ser sinceros, fazendo com que as pessoas sintam que deram uma contribuição de valor (Mc.DERMOTT, 2000, p.23).

Os fatores motivacionais têm uma contribuição direta com a qualidade de vida das pessoas e com a qualidade de produtos, é a força motriz que impulsiona a participação do colaborador e desenvolve um compromisso duradouro com responsabilidade e um relacionamento frutífero e produtivo, satisfazendo os interesses de ambas as partes, organização e indivíduo.

Há uma correlação imediata entre os índices favoráveis de clima interno e a saúde dos resultados empresariais, ou seja, os fatores motivacionais contribuem para que haja qualidade de produtos, serviços e qualidade de vida dentro das organizações, em particular das de prestação de serviços. Uma pessoa motivada, além de gerar qualidade, produz um clima de trabalho em que as pessoas se sentem bem, com interação social na equipe e desenvolvimento de um real conhecimento.

2.2.2 Gestão de Pessoas

Segundo Mc. Dermontt (2001,p.23), a gestão de pessoas baseia-se no fato de que o desempenho de uma organização contábil depende fortemente da contribuição das pessoas que a compõem e da forma como elas estão organizadas, são estimuladas e capacitadas, e como são mantidas num ambiente de trabalho e num clima organizacional adequado. E, ainda, como estão estruturados e organizados os membros da força de trabalho, de modo a habilitá-los a exercer maior poder e liberdade de decisão, levando a uma maior e mais rápida reação aos requisitos mutáveis do mercado.

As empresas contábeis buscam cada vez mais alcançar produtos de qualidade, com boa penetração de mercado e com clientes satisfeitos e fiéis. Dentre as estratégias usadas para se chegar a esse objetivo destaca-se a motivação, que age como fator diferenciador e competitivo: equipe motivada, conseqüentemente produtos melhores.

Nessa busca pela qualidade, alguns fatores motivam as pessoas a se comprometerem mais com a organização, e eles devem ser identificados e conhecidos pela liderança. Uma vez conhecidas as forças de comportamento humano relacionadas ao gerenciamento de pessoas e de qualidade, caberá ao líder examinar como elas dificultam ou promovem a obtenção de alta qualidade, estabelecendo as ações gerenciais precisas para canalizar essas forças comportamentais em direções construtivas.

Sabe-se que a motivação das pessoas tem uma relação direta com a excelência da qualidade dos produtos e serviços das organizações contábeis. As várias correntes acerca do comportamento do homem organizacional demonstra uma particular estratégia de comportamento individual e grupal, é o norteador da maneira de agir da organização que se defronta com os indivíduos que com ela colaboram e interagem. A questão fundamental é descobrir como os fatores motivacionais contribuem para a excelência da qualidade de produtos e serviços (Mc.DERMOTT,2000,p.23)

A motivação vem da importância que cada um dá ao seu trabalho, do significado que é atribuído a cada atividade desenvolvida, o que cada pessoa busca, o seu próprio referencial de auto-estima e de identidade.

Dessa forma, houve uma mudança nas organizações quanto à visão das pessoas. Anteriormente, elas eram vistas simplesmente como recursos, dotadas de habilidades, capacidade, destreza e conhecimentos para a execução de tarefas voltadas ao alcance dos objetivos organizacionais; hoje, a visão é que elas são pessoas, dotadas de características próprias de personalidade, aspirações, valores, crenças, atitudes, motivações e objetivos individuais. Pessoas que fazem parte da organização e significam talentos que precisam ser desenvolvidos e mantidos, são o capital intelectual que movimenta a organização na direção por ela determinada (Mc.DERMOTT,2000,p.23).

As empresas modernas, mesmo as de prestação de serviços, procuram levar as pessoas talentosas a contribuírem o máximo em benefício da empresa, tentando levá-las a produzir melhores resultados. Ter uma equipe motivada não é uma tarefa das mais fáceis, não há uma fórmula mágica para motivar, por isso é necessário combinar uma série de atitudes essenciais ao comportamento humano, que podem trazer motivação aos trabalhadores e estimulá-los a contribuir com qualidade para os melhores resultados das suas empresas. Nas organizações de contabilidade, grandes ou pequenas, o contador é o gestor responsável pelo comportamento motivado de seus colaboradores.

2.2.3 Gestão do Conhecimento

A formação de equipes das mais variadas formas, para desenvolver ou realizar um serviço ou uma tarefa de interesse de um grupo, é tão antiga quanto a humanidade.

Mc.Dermott (2000,p.23) chega a afirmar que o problema da realização de serviços conjuntos sempre esteve presente nas mais diferentes áreas do conhecimento.

Assim, sempre houve, na psicologia, uma preocupação com a pessoa e com a dinâmica emocional e afetiva nos grupos e, na Sociologia, a tentativa de compreender a estrutura e o processo de funcionamento de grupos e a sua interação com a sociedade, em uma economia de relações de troca, e, também, o comportamento de indivíduos dentro de grupos no mercado e assim por diante. Com a internacionalização, as conseqüências desse processo não são só econômicas. Há pressões políticas, ambientais e culturais sobre as mais diversas sociedades.

Pela necessidade da internacionalização dos processos e a aceleração da modernidade, a tecnologia tem um papel preponderante no processo.

Pela tecnologia de informação, na vida do cidadão comum e nas organizações a informatização dos processos industriais e administrativos deixou de ser um diferencial competitivo para se tornar uma necessidade. Assim, se tem um resultado prático que se pretende enfatizar aqui, que as organizações, e conseqüentemente os administradores, estão trabalhando em um ambiente cada vez mais complexo e instável, em que encontrar soluções razoáveis exige um esforço em direção ao domínio de tecnologia e do conhecimento (Mc.DERMOTT,2000,p.23).

A sociedade e a família são, enquanto a organização faz. E é adaptando-se continuamente a um ambiente de complexidade e instabilidade que as organizações permanecem fazendo. Na década de 80, os esforços de gestão estavam direcionados para estabelecer, por meio do posicionamento estratégico, o tamanho ideal para as organizações. O princípio da *reengenharia* era criar competitividade para a organização pela concentração das atividades em um *core bussines*, na atividade principal da organização.

Na década de 90, a atenção voltou-se para os processos produtivos: os programas de melhoria da qualidade ocuparam lugar de destaque. O conceito chave foi o de *qualidade total*. A preocupação não era mais com estratégia de negócios, mas com a qualidade de processo. Só assim seria possível competir no mercado com produtos melhores e mais baratos gerados por processos gerencialmente eficazes e economicamente eficientes.

Porém, com o surgimento da internet, das novas mídias digitais, da disseminação do computador, surge o embrião de uma economia sustentada por novas forças. São as possibilidades da tecnologia digital que permitem o surgimento de novos produtos, de novas profissões e de novos mercados. Este novo ambiente econômico está fundamentado em dois pilares: nas tecnologias digitais e no conhecimento. Isso gera mais uma mudança no ambiente de atuação das empresas. O que, por sua vez, força uma mudança no foco das estratégias das organizações. Ou seja, vive-se uma época que será competitivo quem detiver tecnologia e conhecimento e souber gerí-los. Assim como foi competitivo quem, em uma determinada época, soube dominar a reengenharia e a qualidade total.

2.2.4 Gestão e Competência Profissional

O Gestor Contábil, ao assumir o papel de administrador do conhecimento e empregar o conceito de comunidade de prática, compreenderá as interações que

acontecem nos processos de aprendizado social e, conseqüentemente, dominará diferenciais que irão lhe conferir capacidade de intervenção em ambientes organizacionais complexos. Esta pode ser considerada uma capacidade técnica cuja eficácia é atribuída ao indivíduo. Mas não pode ser confundida com habilidades gerenciais do tipo domínio de ferramentas nem do tipo motivacionais. O sucesso do processo dentro do escritório contábil depende do desempenho do grupo, da comunidade que se cria em torno de uma prática (Mc.DERMOTT,2000,p.23).

Portanto, mais do que ferramenta e mais do que motivação, o sucesso depende do significado que esta prática tem na vida das pessoas envolvidas.

Mas, se fundamentalmente o que move as comunidades de prática é o aprendizado construído socialmente, isso significa que este mesmo processo de aprendizado também é capaz de se tornar um diferencial nos processos de desenvolvimento do escritório contábil. Assim como pode existir comunidades de prática dentro de organizações, elas podem estar envolvidas com o desenvolvimento local. A análise exploratória que se faz das possibilidades da aplicação do conceito de comunidade de prática como aglutinador das ações individuais, organizacionais e comunitárias, necessariamente passa pela perspectiva de envolvimento dos setores público, privado e terceiro setor.

A economia globalizada expõe empresas e comunidades a uma competição cada vez mais acirrada e não há dúvida que o sucesso da sociedade brasileira depende da qualidade das lideranças cívicas, empresariais e governamentais. Porém, o sucesso dos empreendimentos privados Escritórios Contábeis ou públicos estará no domínio da prática desenvolvida, na possibilidade de aprendizado entre envolvidos e na confiança entre parceiros (Mc.DERMOTT,2000,p.23).

A pequena comunidade é o elemento estratégico para o desenvolvimento local. Assim como acontece na organização, é no âmbito de ação da comunidade que ocorrem os processos de interação social. E é essa interação social que tem o poder de construir, através da prática e da identidade compartilhadas pelos seus membros, soluções inovadoras para a sociedade como um todo.

2.2.4.1 Gestor Contábil

Nos primórdios da civilização, a contabilidade foi desenvolvida pelo homem para fazer o acompanhamento e mensuração das suas mais diversas e complexas atividades ligadas a fatores de produção e patrimonial.

Manuscritos achados na Mesopotâmia datam aproximadamente de 4.500 a.c. Povos primitivos como os Assírios, Caldeus e os Sumérios já praticavam uma série de transações comerciais que, desde então, envolvia os princípios que mais tarde, de forma sistematizada e organizada, regeriam o desenvolvimento da ciência das contas .

Os manuscritos das transações da época, diferentemente do que acontece nos dias de hoje, eram feitos em placas de argila de tamanhos e formatos variados. É bem verdade que a ciência contábil, ao longo de sua existência, experimentou uma série de avanços que possibilitaram desfrutar da prerrogativa de ser uma das mais importantes para o desenvolvimento econômico e social da humanidade .

A comercialização foi, sem sombra de dúvida, o que melhor possibilitou o desenvolvimento dessa ciência, que teve seu marco histórico em 1494, na Itália, pelo Frade Franciscano LUCA PACIOLI (apud, VIDAL,2004,p.01).

Contabilidade é a ciência que permite o estudo e permanente controle do patrimônio das entidades. É um conjunto de conhecimentos sistematizados, com princípios e normas próprias. Tem como finalidade controlar os fenômenos ocorridos no patrimônio de uma entidade e captar, registrar, acumular, resumir e interpretar os atos e fatos contábeis, possibilitando a produção de relatórios contendo informações que facilitem a plena gestão do patrimônio das entidades. As funções envolvem as administrativas, para o controle de patrimônio, a econômica, que apura o resultado; e o resultado obtido pela sua diferença entre o valor das receitas e o valor das despesas.

O campo de aplicação do Contador é o das entidades econômico-administrativas, sejam de fins lucrativos ou não, nas mais diversas áreas do campo econômico, financeiro, administrativo , atuando entre os diversos ENTES , tais como Pessoas físicas e/ou jurídicas, com ou sem fins lucrativos, e pessoas de direito público (Estados, Municípios, União, Autarquias, Fundações).

A contabilidade é feita para os usuários, pessoas que se utilizam dela, que se interessam pela situação da empresa e buscam na Contabilidade as suas respostas. São os administradores, investidores, fornecedores, bancos, governo, empregados, sindicatos e concorrentes (VIDAL,2004,P.01).

Toda profissão tende a construir sua própria hierarquia de valores dominantes, mas, em se falando na área de Ciências Contábeis, e juntando com a sociedade em que se vive, o valor dominante se refere ao acúmulo de bens materiais, à conquista do poder e à influência de pessoas.

Além destes valores, a ética tornou-se o elemento adequado para expressar a posição de um grupo organizado de profissionais, e assim mesmo é tão velha quanto as profissões, embora em recente e ordenada reunião, em códigos, dos preceitos que expressam dentro das comunidades profissionais.

Por outro lado, hoje, a idéia que se tem do contador está sendo mudada, algumas pessoas estão mais conscientizadas porque sabem que onde houver uma empresa haverá também um contador, seja na sua criação ou no seu desenvolvimento. A empresa obrigatoriamente contará com seus serviços profissionais. (CARDOSO,2004,p.01).

2.2.4.2 As habilidades pessoais e profissionais que o contador deve desenvolver:

Neste estudo, o sujeito da investigação é o profissional denominado de contador ou contabilista (Art. 2º , Resolução CFC n.º 560/82; Código de Ética em Contabilidade/ 1996), que atua na área da Ciência Contábil ou Contabilidade.

O Técnico em contabilidade mudou-se de categoria profissional para Contador ou Contabilista, desde que tenha se submetido e sido aprovado no Exame de Suficiência. O próprio Bacharel em Ciências Contábeis (Resolução CFC n.º 853/99) precisa de aprovação neste Exame de Suficiência para obter o Registro Profissional no Conselho Regional de Contabilidade (CRC) (Resolução CFC n.º 867/99) e, assim, ter o direito de exercer sua profissão.

Como profissional, deve estar atento aos ditames do Código de Ética em Contabilidade que foi aprovado pela Resolução n.º 803/96, em 10 de outubro de 1996 pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC). Este código, no seu inciso I, do artigo 2º do código retro mencionado, traz que é dever do contador exercer a profissão com zelo, diligência e honestidade, observada a legislação vigente e resguardados os interesses de seus clientes e/ou empregadores, sem prejuízo da dignidade e independência profissionais. O inciso III, do mesmo artigo, reza que o contador deve zelar pela sua competência exclusiva na orientação técnica dos serviços a seu cargo, fazendo uso de um pouco de reflexão.

O contador, para cumprir as suas atribuições definidas pelo Decreto-Lei n.º 9295/46 e Resolução CFC n.º 560/83, precisa desenvolver a habilidade de ser tecnicamente inteligente, ter alta integridade, não ter medo de arriscar, ter boa capacidade de comunicação e ser membro do time, não tentar ser estrela por si mesmo. E,

obviamente, todos têm de entender os aspectos técnicos do negócio sob sua gestão (FILHO, 2001,p. 03).

Enquanto profissional, se responsabiliza pela guarda de informações e ao fornecimento de subsídios para a tomada de decisões. Pode exercer suas atividades seja na condição de liberal ou autônomo, seja como empregado celetista (CLT), ou, ainda, atuar em serviços públicos, ser militar ou sócio em qualquer tipo de sociedade.

Como profissional liberal, celetista ou sócio pode exercer as funções de analista, assessor, auditor, consultor, pesquisador, professor e conferencista, entre muitas outras (Art. 3.º, Resolução 560/83).

Para este estudo, este profissional é liberal ou autônomo, proprietário ou sócio majoritário da empresa ou escritório contábil, com titulação de contador, expressando o seu trabalho por meio de balanços, balancetes e laudos periciais (Art. 3.º, da Resolução n.º 560/83 – CFC). Como tal, é o dirigente ou gestor contábil, aquele que toma as decisões necessárias e estratégicas para a atuação de sua empresa no mercado. Responsabiliza-se pelos serviços de contabilidade geral, escrituração dos livros obrigatórios e perícias judiciais. É o gestor contábil, aquele que administra que se responsabiliza pela organização contábil e também o gestor de seus clientes internos, que mantém a postura ético-profissional definida pelo Código de Ética

De fato, zelo, diligência, honestidade e competência são qualidades cada vez mais exigidas do contador pelo mercado de trabalho. Isto implica em boa formação de caráter e em demonstrar interesse pela constante reciclagem dos conhecimentos técnicos pertinentes ao bom desenvolvimento de suas atividades.

A postura que o contador deve adotar para crescer profissionalmente dentro da classe contábil, segundo Filho (2001,p.3), deve considerar que:

- a) O profissional em contabilidade, possuidor do perfil tradicional, isto é, aquele que passa a maior parte do tempo dentro da sua sala ou escritório, limitando-se a efetuar lançamentos a débitos e a créditos, posteriormente emitindo balancetes de verificação, e omitindo-se de assumir riscos de qualquer natureza, não tem mais lugar no mercado de trabalho.
- b) O mercado exige profissionais empreendedores, dispostos a assumir riscos calculados, bons tecnicamente, ávidos em adquirir novos conhecimentos, que queiram trabalhar em equipe e saibam motivar seus subordinados.

c) O contador empreendedor é aquele profissional que conhece um pouco de todos os setores de uma empresa, pelo menos as noções e conceitos básicos. Ao participar de reuniões nas quais seus pares de finanças, marketing, informática e produção explanem suas idéias, ele deve ter condições mínimas de entender os assuntos abordados, sob pena de ser visto como um elemento estranho à organização. Para tanto, é necessário adquirir, ao longo de sua jornada profissional, conhecimentos gerais, que podem ser obtidos através de leitura de livros, jornais, revistas especializadas e participação em seminários e cursos (FILHO,2001,p;03).

2.3 Qualidade e Qualidade em Serviço

O livro mais lido do mundo, que também deu origem à qualidade, é o primeiro volume da Bíblia, a Gênese, que narra a criação do mundo em sete dias. Ao final deste período, Deus terminou a Terra, segundo a escritura bíblica, “... e verificou que aquilo era bom” (BÍBLIA, Livro 01, Versículo 25). Sendo Deus, ele não necessitaria ver sua obra para saber que ela era boa, e, ao verificar, ele deu o primeiro passo para o controle da qualidade.

Dessa forma, pôde-se destacar que o início da qualidade se deu quando Deus verificou a conformidade de sua criação, concluindo que aquilo era bom.

Nos primórdios da civilização, historicamente, os profissionais da qualidade se iniciam na atividade desde a instauração do poder centralizador pelos líderes tribais, por reis e faraós. Sendo os primeiros guardiões da qualidade, mantiveram o poder e qualidade até os nossos tempos. Foram eles que elaboraram as primeiras especificações para poderem qualificar, enquadrar ou mesmo recusar um produto a eles apresentados. A qualidade e a fiabilidade foram desenvolvidas desde os primórdios da história humana, há mais de dois mil anos antes de Cristo, quando se processava a qualidade na construção das casas, que era descrita no código de Hamurabi:

Se um pedreiro edificar uma casa que não seja suficientemente sólida e esta ruir e esmagar os seus ocupantes, o pedreiro deverá ser executado” (Código de Hamurabi: o capítulo CCXXIX) (grifos nossos).

As questões apresentadas a seguir referem-se ao bloco de informações sobre implantação e certificação de sistemas. É importante abordar esse tema, pois um dos méritos de sua adoção é garantir ordem e sistematização do processo da qualidade. Pode-se ir mais longe e afirmar que ser certificado por uma das Normas da Série ISO

9000 não garante que as empresas possam atender a todos os requisitos da qualidade do produto ou serviço, mas a satisfação de suas exigências estimula a consolidação e a construção de uma base forte de gerenciamento e garantia da qualidade.

É interessante notar que as médias empresas se posicionam sempre num limite inferior às grandes e pequenas em todas as iniciativas. Este dado pode revelar que, nesta categoria, há maior diversidade de empresas em diferentes setores e que elas não avançaram como as outras no processo de implantação de programas e certificação de sistemas da qualidade (SANTOS,1992,p.24).

A maioria das empresas mantêm um Departamento específico da Qualidade, o que, se por um lado evidencia que existe preocupação com o gerenciamento destas questões, por outro indica que a qualidade ainda é relativamente centralizada e, portanto, não distribuída de forma sistêmica. Sabe-se que a Qualidade deve estar disseminada em todos os níveis e um departamento deve ter função integradora dos elementos básicos de sua gestão.

Conforme verificado da década de 30 até a década 80, a qualidade era apresentada conforme as literaturas pertinentes ao assunto de qualidade, o produto físico.

Verifica-se a qualidade de serviço apenas nas literaturas de marketing, como um subproduto, elementos de ajuda ao cliente para poder comprar um produto ou usá-lo mais tarde.

Além disso, a palavra serviço era entendida como alguma coisa extra, relacionada a itens como condições de pagamento, instrumentos para uso, garantias, reparos, manutenção e assim por diante.

Sempre o serviço definia os benefícios gratuitos, ligados à aquisição de um produto. A literatura do fim do século falava dos serviços e a gerência de serviço mostra claramente que esse conceito está sendo focalizado seriamente. Constata-se várias razões para o crescente interesse pelos serviços. A qualidade técnica dos produtos e concorrentes está se tornando cada vez mais parecidos e a qualidade dos serviços prestados na compra e no uso de um produto está ficando mais importante para o cliente no momento da escolha de um fornecedor.

Nas décadas do final do século os países industrializados apresentaram como resultado uma sociedade de serviço. A elevação do padrão de vida aumentou a demanda por serviços, as empresas do setor experimentaram um crescimento explosivo como resultado dessa demanda, e uma série de indústrias de serviço evoluiu.

A crescente qualidade no serviço inclui bancos, companhias de seguro, firmas transportadoras, agências de viagens, hotéis, restaurantes, posto de serviço, salões de beleza, oficinas de reparos automotivos, escritório de advocacia, **Contadores e Contador**, agências de propaganda, organizações educacionais, companhias de serviços de computador, cinemas, vídeo locadoras, clube de ginástica, spas e outros. Verifica-se, também, um maior número de indústrias de serviços pertencentes ao centro público: hospitais, instituições, escolas e serviços públicos.

Nos países europeus as indústrias de serviços são as maiores de todas. O serviço não mais é tratado como subproduto, pois os europeus são os próprios produtores (MOLLER, 1992, p.154).

2.3.1 Fator Humano na Qualidade do Serviço

Pesquisas demonstram que o fator humano tem um efeito crucial sobre a percepção, por parte do receptor, da qualidade do serviço. Subjetivamente, a frequência mais importante da qualidade é a objetividade.

Assim, os serviços são, normalmente, produzidos e usados ao mesmo tempo. O produtor do serviço está, com frequência, ao lado do receptor. A superioridade ou inferioridade do serviço torna-se visível no momento do contato.

Presta-se os serviços com grande qualidade, no geral na linha de frente, uma vez que a maioria dos clientes se encontra com os funcionários subalternos das organizações.

O gestor tem tudo a ver com o serviço prestado por sua empresa e com o seu cliente. Uma empresa de serviço necessita de uma boa percepção, pelos receptores, da qualidade subjetiva. Verifica-se que os clientes decidem mudar de fornecedores quando estão desapontados com a qualidade subjetiva do seu serviço. Normalmente eles o fazem sem nada reclamar para o provedor do serviço que os desapontou.

O elemento prestador do serviço vai predeterminar, em grande parte, o resultado percebido pelo cliente. O provedor, em uma situação de serviço, é o determinante de seu nível qualidade, junto ao cliente. A qualidade apresentada pelo provedor ao seu cliente final vai, então, definir ou não o cliente final (MOLLER, 1992, p.158).

2.3.2 Qualidade de Produto e Serviço.

A necessidade de abandonar estratégias puramente reativas, quanto aos produtos a serem oferecidos ao mercado, faz com que empresas, na corrida competitiva, busquem melhor definir seu conceito de produto numa ação mais pró-ativa. A revisão realizada passa pela análise das definições tradicionais, dirigidas para a melhor identificação da amplitude que o estabelecimento de um conceito hoje exige das empresas.

Um dos primeiros teóricos a conceber que os produtos são compostos de várias partes foi Levitt (1993.p.208). Conforme este autor, o produto é para o comprador potencial um aglomerado complexo de satisfações de valor. A coisa ou essência genérica não é o produto em si. É apenas o mínimo necessário no início para permitir que seu produtor entre no mercado.

Os clientes atribuem ao produto um valor proporcional à capacidade que parece ter para ajudá-los a resolver seus problemas. Assim, um produto só tem significado do ponto de vista do comprador ou do usuário final. Produto é, num sentido amplo, conseguir satisfazer clientes de modo total e isso pode ser administrado; este é o resultado dos processos de uma empresa, mas raramente ocorre. As coisas simplesmente acontecem, ou seja, há um descobrimento acidental.

A definição do termo qualidade depende do âmbito em que ocorre. Possui interpretações diversas em diferentes empresas, conforme grupos de uma mesma organização, de acordo com o entendimento de cada indivíduo. A qualidade continua facilmente mal entendida, com decorrências que prejudicam as empresas que desejam implementá-la.

Uma melhor compreensão do termo é fundamental para que a qualidade possa assumir função estratégica na competitividade. Buscar um conceito da qualidade merece todo cuidado.

Este é um sinal de alerta, devendo-se considerar a intenção de definições breves para facilitar clareza de entendimento na organização. Na formulação de um conceito de qualidade é essencial a clareza de uma definição breve, mas o fundamental é que seu significado esteja perfeitamente entendido e que seja uma linguagem comum para toda a empresa.

Uma revisão de literatura sobre este assunto é conveniente e este trabalho a faz, considerando a evolução dos conceitos à medida que foram sendo conhecidos por meio de autores clássicos da qualidade – entendidos como autores notáveis pelo seu

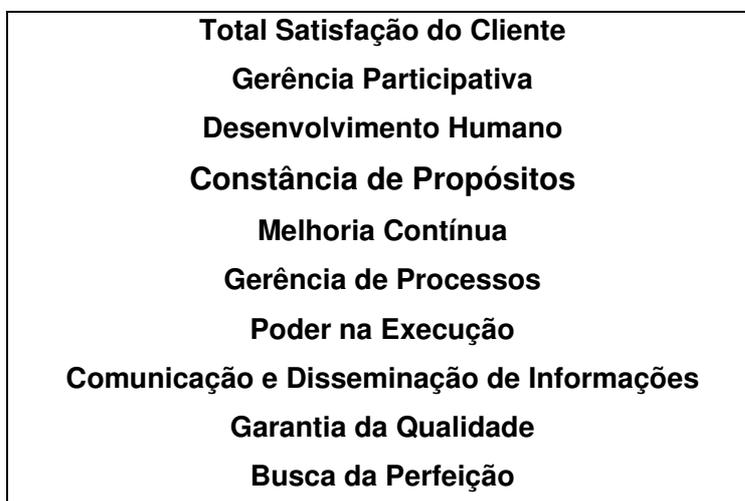
desenvolvimento, e que, com seus trabalhos reconhecidos, contribuíram para experiências de sucesso em empresas atuais: Deming, Juran, Crosby e Ishikawa.

A principal argumentação a favor da qualidade de serviços é o diferencial competitivo que o serviço representa. Justifica-se esta afirmação pela evidente evolução nas orientações seguidas na competitividade. A competição aparentemente progride de *características* para *custos*, depois para *qualidade* e por fim para *serviço*. A maioria das empresas tem suas preocupações direcionadas para a qualidade como fator de competitividade – a evolução descrita por estes autores indica que o próximo fator de vantagem comparativa será o serviço ao cliente.

Para Albrecht, desenvolver a qualidade total em serviço é configurar:

uma associação efetiva entre o pessoal da linha de frente e o dos bastidores para que toda organização de serviço funcione eficazmente. A finalidade da organização deve ser a de apoiar os esforços do pessoal da linha de frente em realizar seu trabalho de prestações de serviços (ALBRECHT,1992, p.24) (grifos nossos).

Os princípios de qualidade total, para Gomes (1994,p.13), podem ser assim simplificados.



Quadro 1. Princípios da Qualidade Total

Pode-se verificar que a qualidade total em serviço não se limita aos clientes externos.

A qualidade tem de globalizar os clientes externos, internos e administradores. Há a necessidade de tal fato ocorrer porque cada elemento é considerado cliente ou

clientes externos, e a qualidade tem de ser desenvolvida em um contexto único geral na empresa, não somente na ponta da linha como cliente externo.

Aplica-se a qualidade em serviço para usuários finais, para distribuidores, para fornecedores, para funcionários, para financeiro, para mídia e para parceiros (LAS CASA,1999,p.20). A análise de custos da qualidade sempre foi uma questão complexa em termos da apuração dos fatores indiretos envolvidos.

Particularmente no caso de serviços, pelo caráter extremamente imprevisível destes fatores, em geral ligados a percepções e comportamentos, a complexidade também permanece. Contudo, sabe-se que é possível fazer análises de custo/benefício de alternativas, de modo comparativo, entre fatores conhecidos, para direcionar decisões numa base não empírica.

Qualquer que seja o modelo adotado para estudos de custos da qualidade, no caso de serviços alguns pontos podem ser importantes nas considerações dos fatores. A análise de custos da qualidade pode ser simples ou elaborada, caso se queira analisar um processo de forma muito detalhada. É importante associar os custos relevantes ao processo que se quer compreender.

Deve-se também lembrar, caso este seja o interesse, que faz sentido analisar quanto custa para o cliente fazer negócios com a empresa, além daquilo que se cobra pelos serviços. O desenvolvimento da qualidade de serviços envolve ferramentas simples, que desloca o foco tradicional de atenção da gerência da redução de custos para a melhoria da qualidade.

É importante considerar alternativa o aumento do nível de qualidade ou acrescentar periféricos ao serviço-núcleo: a empresa deve estar absolutamente certa de que pode administrá-los com consistência e eficiência de custo necessário. Ainda não se desenvolveu um modelo geral dos custos e benefícios dos serviços aplicados a diferentes setores.

2.3.3 Processando e Avaliando

Verifica-se no artigo de Claro (2003, p.1) sobre a avaliação da qualidade de serviço, que a diferença é o futuro da qualidade de serviço e, por meio da adição dos serviços, precisa-se identificar como está a qualidade do que se entrega aos clientes, isto é, a tão famosa e discutida qualidade percebida.

Para tanto, processa-se uma série de 10 itens:

1. TANGÍVEIS: Aparências das instalações físicas e outras.

2. CONFIABILIDADE: Capacidade de executar o serviço prometido com qualidade.
3. PROATIVIDADE: Prontidão em ajudar clientes e promover pronto atendimento.
4. COMPETÊNCIA: Possuir capacitação técnica e habilidades necessárias.
5. CORTESIA: Qualidade no contato pessoal ou virtual.
6. CREDIBILIDADE: Honestidade da empresa.
7. SEGURANÇA: Não oferecer perigo.
8. ACESSO: Facilidade de contato.
9. COMUNICAÇÃO: Garantir que os clientes estejam informados.
10. ENTENDIMENTO DO CLIENTE: Fazer esforço para conhecer seus clientes e entender suas necessidades.

Pode-se verificar ou questionar: **Onde estão os motivos dos fracassos de algumas empresas na relação com seus consumidores?** (CLARO,2003,p.1). Tem-se a mais complexa das alternativas possíveis, e analisando com cuidado as situações que se vivencia como cliente, pode-se concluir:

- São oferecidos produtos e serviços ao mercado comprador pelas organizações, mas não se tem o mesmo atendimento das expectativas dos consumidores. Quase sempre isso é justificado pelo próprio cliente, que cria uma falsa expectativa em função do marketing pessoal dos clientes ou em função de experiências anteriores. Existem organizações que lançam um produto ou serviço querendo ou esperando ainda a existência de vantagens para os consumidores.
- São ações ou reações em que a qualidade do serviço está aquém das expectativas, fato comum quando se compra algo que será entregue posteriormente. Verifica-se o serviço que apresenta algumas falhas que não poderiam acontecer nesta compra.
- Há situações em que o serviço prestado é de péssima qualidade, não por não ter um padrão de qualidade na organização, mas por uma situação especial fora dos padrões e não prevista. Numa provável reclamação pode-se deparar com uma má vontade no atendimento, mas isto não pode ser a regra e sim um erro. Como efeito, se terá uma péssima impressão ou da empresa para sempre.
- Verifica-se uma falta de contato entre a comunicação e a organização e o consumidor ou cliente. Assim, apresenta-se um elemento que não existe nesta organização por erro no processo ou por pura desonestidade, mas este último pode ser combatido pelo código de defesa do consumidor.

- O mais comum resume o próprio conceito chave sobre qualidade. O serviço entregue não é percebido pelo cliente como ele próprio imaginava. São verificadas falhas no processo que inviabilizam o serviço e não podem agregar valor à organização e acabam com fidelidade dos seus clientes (CLARO,2003,p.1).

2.4 Capital Humano

Tanto a estimativa dos recursos humanos, como projeção da combinação dos indivíduos com as vagas, são produtos do planejamento da gestão de pessoa.

Várias são as situações que exigem o planejamento de como administrar os recursos humanos. Neste sentido Daft, (2000,p.225) recomendou:

- 1- O desenvolvimento constante de novas tecnologias que afetarão o sistema de trabalho.
- 2- Um projeto constante de atualização nos próximos 05 a 10 anos, influenciando o volume de operações.
- 3- A quantificação da entrada e saída de funcionário na análise de real necessidade desta rotação.

Após uma análise desta questão, a empresa poderá definir sua atual e futura estratégia de gestões de pessoas pelo resultado obtido. Verifica-se a previsão de demanda de novos funcionários com uma instrução mais técnica. A empresa tomará as devidas ações e reações, como definir os cargos e as habilidades necessárias em detalhes e relacionar novos funcionários mais aptos a executarem suas funções.

Atualizar, quando possível, a mão de obra técnica dos seus funcionários, quebrar o paradigma do funcionário quanto a uma atualização, definindo a real necessidade de se atualizar numa sociedade de constante mutação.

2.4.1 Medindo o Capital Humano

Necessita-se que os recursos devam ser direcionados para servir ao propósito da empresa. Como prioridade, pode e deve ser, na maioria das vezes, expresso por intermédio de uma combinação de objetivos econômicos e humanos, inicialmente com uma declaração que compreende a visão, os valores e a missão da direção da empresa, indo, em seguida, na direção dos objetivos financeiros, em busca de uma excepcional taxa de retorno sobre os investimentos dos acionistas.

Verifica-se uma diferença entre os interesses dos funcionários e dos acionistas e das comunidades em que a sociedade opera. O objetivo é, às vezes, mais trivial do que propriamente uma expressão sincera de valores.

Na década de 90, o SARATOGA INSTITUTO empreendeu um estudo retroativo de cinco anos acerca do desempenho humano e financeiro de mil empresas. O objetivo era revelar os programas de recursos humanos e as práticas financeiras referentes aos funcionários, assim desenvolveu-se um sistema que demonstra-se os funcionários, com melhor desempenho dos outros funcionários (PASCHOA, 2001, p.21).

A capacidade superior foi definida como a posição financeira necessária e superior dentro da indústria a que uma empresa pertencia mais o desempenho necessário de todos em medições humanas de dotação de pessoal: ordenados, benefícios, rotativos e treinamento constante no relatório anual humano resource financial report do mesmo Instituto.

Os dados foram verificados por Paschoa, e extraídos das medições relativas a funcionários e finanças que o Instituto havia lançado em 1985.

Mais do que identificar uma série de programas baseados em recursos humanos que levaram aos melhores desempenhos, os resultados mostraram que as empresas mais eficientes compartilharam um conjunto comum de oito princípios, singularidades e estratégias operacionais que não eram tão comuns entre várias empresas.

Verificou-se a necessidade de equilibrar, de maneira consistente, os valores financeiros e humanos. Uma outra forma de dizer isso é que o foco na interação entre o capital humano e os resultados financeiros é muito mais decorrente de um motivo primordial do que de alguma coincidência para o êxodo financeiro a longo prazo dessa empresa.

A gerência está constantemente tentando reduzir os custos do capital humano em si. Os gestores verificam o potencial de alavancagem das pessoas e trabalham para desatrelá-lo. Eles vêem esse esforço como um investimento, um capital da empresa, não como um custo. Na verdade, as crenças de que as pessoas são uma alavanca financeira é extremamente rara.

A partir das relações nesse projeto de pesquisa, o Saratoga Institute lançou um programa para estabelecer um conjunto de macromedições humanas e financeiras que sobrepujariam os índices contábeis padrão. Essas medições têm sido testadas, publicadas e refinadas por intermédio do relatório anual do mesmo Instituto (PASCHOA, 2001, p.23).

2.4.2 Unidade de Retorno de Investimento

Desenvolvem-se testes de verificação de vários índices; usam-se fórmulas financeiras e testes humanos para serem utilizadas para promover um vínculo entre as pessoas e os resultados dos financeiros. A unidade mais comum é a receita bruta por funcionário.

O Human Resource Effectiveness Report, de 1985, foi o primeiro teste a ser usado com um resultado final extremamente positivo nas empresas pesquisadas, daí começa-se a procura por medições mais diferenciais e sofisticadas.

Verifica-se a combinação de receita bruta, despesa operacional, lucro, ordenados e benefícios com a contagem do número de funcionários e equivalentes de tempo integral. Verifica-se, também, em unidades, os não isentos, com crivo do supervisor gerente, passando aos executivos.

Houve uma combinação que rendeu um aspecto diferente da relação entre as pessoas, de seus custos e dos resultados econômicos da instituição. Na verificação das fórmulas, foram agregadas algumas ações que impulsionam o desempenho financeiro. Tornou-se claro que existiam relacionamentos entre os muitos funcionários, e entre estes e as variáveis de operação.

Pode-se verificar que as modificações em programas de remuneração, taxas de rotatividade, estratégia de dotação de pessoal e investimento em treinamento influenciavam a produtividade, o serviço de atendimento ao cliente e a qualidade do produto (PASCHOA, 2001, p.21).

Apesar de não ser possível demonstrar estatisticamente um resultado da relação causa-efeito, são apresentadas algumas conexões do resultado obtido. Com o resultado deste trabalho verifica-se as estruturas que unem as pessoas e a rentabilidade de uma maneira mais próxima.

Por vários anos houve a prática de se verificar a relação de variáveis humanas e financeiras no nível da empresas, é a denominada **conexão humana-financeira**, que tem sido confinada a uma única medida bruta derivada das demonstrações de resultado das empresas. Neste padrão de medida a receita bruta por funcionários deve ser simplificada, pois não separa os efeitos do esforço humano do levantamento de outras ativos da empresa.

Nunca se verificou a distinção entre a receita bruta por funcionários e os efeitos de uma automação, de uma ação de controle dos estoques, do aumento da qualidade, do treinamento e dos programas efetivos para o desenvolvimento de marketing.

Assim, se define apenas uma tendência, a aderência a uma medida simples que alavanca o mito de que o impacto do esforço humano não possa ser mensurado no nível da empresa. E nem mensurado no nível de comércio e prestação de serviço.

Vários são os modelos que podem ser aplicados na relação capital humano com os aspectos financeiros de uma empresa.

2.4.3 Crítica ao Capital Humano

Conforme o artigo apresentado por Pacheco e Saldanha (2003,p.02), uma crítica ao Capital Humano, ou um apanhado da teoria do Capital Humano e as principais críticas formuladas a ela são críticas pontuais e que questionam alguns conceitos e procedimentos desta teoria, mas não são rejeitados os pressupostos teóricos.

Também foi abordada a teoria marxista, que diverge radicalmente da abordagem do capital humano.

Na década 60 a teoria do capital humano teve seu fator de alavancagem em virtude da preocupação cada vez maior com os problemas de crescimento econômico e melhor distribuição de renda, pela melhoria do nível de especialização dos trabalhadores, pelo aumento das habilitações, adquiridas por estudo, e um maior acúmulo de conhecimento nas áreas de gerências, científicas e mesmo artísticas.

São fatores necessários para o crescimento da economia e há alteração da distribuição de capital humano, uma forma quase perfeita de política para erradicar a pobreza e as grandes diferenças de renda entre as classes de uma sociedade:

O pressuposto central dessa teoria é o de que o capital humano é sempre algo produzido, isto é, algo que é o produto de decisões deliberadas de investimentos em educação ou em treinamento. Em todas as economias modernas, o grau de educação possuído por um indivíduo correlaciona-se positivamente com os rendimentos pessoais (PACHECO SALDANHA, 2003,p.2) (grifos nossos).

Conforme a teoria do capital humano, uma educação adicional elevará os rendimentos futuros e, neste sentido, a aquisição de educação é de natureza de um investimento privado em rendimentos futuros, que apresentará um lucro a longo prazo no capital humano.

Vê-se uma analogia da hipótese entre a produtividade, capital e educação.

Um dos elementos desta hipótese se encontra na educação. Os grandes resultados aquisitivos ligados a esta fórmula de capital, educação enquanto investimento, que depende de uma opção verdadeira de custo, com sua futura renda neste contexto da maximização dos retornos individuais ou sociais.

A educação corresponde à distribuição das rendas e provável melhoria do padrão de vida.

Raciocínio da teoria do capital humano :

- As pessoas se educam.
- A educação tem como principal efeito mudar suas habilidades e conhecimentos.
- Quanto mais uma pessoa estuda, maior sua habilidade cognitiva e maior sua produtividade.
- A maior produtividade permite que a pessoa perceba maiores rendas.

Com o início da nova década, e com a sua contribuição para o entendimento das causas do crescimento e compreensão, as causas modernas para distribuição de renda e a teoria do capital humano tornaram-se objeto de muitas críticas.

Nos anos de 1970, a contribuição da teoria do capital humano para o entendimento e desvendamento das causas do crescimento moderno e para a questão da distribuição de renda, tem sido objeto de muitas críticas e contrários. Em seu artigo, Pacheco e Saldanha (2003,p.2) abordam dois tipos de críticas feitas à teoria do capital humano: o primeiro relaciona-se aos conceitos adotados por esta teoria, que não se pode questionar a sua estrutura e o seu arcabouço, como a teoria neoclássica, que postula os rendimentos da função produtiva, perfazendo uma relação direta entre educação e renda de trabalho. O segundo comporta àquelas críticas referentes à estrutura teórica do capital humano, e cita, como referência, a teoria marxista.

A educação, como investimento definido pela teoria do capital humano, também é questionada, quando as despesas se caracterizam como destinadas ao consumo e quando elas se classificam como destinadas à produção de capacitações. Os críticos afirmam que é impossível proceder-se a tal distinção e afirmam que os custos educacionais são tão somente despesas de consumo. Tal assertiva baseia-se em dois fatos: o primeiro é o de que a maioria dos estudantes freqüentam escolas públicas; o segundo relaciona-se à obrigatoriedade da educação até uma certa idade.

Em seu livro Schultz (1973, p.56), um verdadeiro guerreiro na defesa dos investimentos na educação, se contradiz nessa posição para argumentar que esses fatos não podem ser relevantes.

Apesar de as autoridades afirmarem que educação deve ser totalmente gratuita, se pode concluir que a população a consumiria até que sua necessidade estivesse totalmente esgotada e assim se teria aumento de seus futuros ganhos:

Se uma parte das despesas educacionais fosse suportada pelos cofres públicos, os custos privados diretos de educação seriam, sem dúvida, menos do que os custos totais com a educação, e à medida que a educação incrementa os rendimentos futuros do estudantes, sua taxa privada de rendimentos em relação ao que gastara com a educação seria mais alto do que a taxa de rendimento em relação aos gastos totais educacionais que entrassem nesta parte de sua educação. Desta forma, os incentivos privados para consumir na educação são afetados pelas despesas públicas educacionais, mas o fato de haver tais despesas públicas não tem qualquer ressonância na questão de saber-se se a educação é consumo ou produção de capacitações (Schultz, 1981,p.56).

Reconhecendo os fatores positivos da educação sobre os futuros rendimentos dos estudantes, Shaffer (1961,p.1026-1035) acredita na não motivação econômica dos estudantes e dos seus financiadores para colaborarem em sua educação futura.

São fortes os motivos para os consumidores habituais da educação não terem motivação alguma para os gastos futuros com sua educação. Podem não ter motivação econômica de nenhuma espécie, como, por exemplo, os estudantes de medicina , de direito, entre outros, para inverterem em cada uma dessas capacitações particulares, com vista aos incrementos nos seus rendimentos futuros.

Para os seguidores do capital humano, a perspectiva de rendimentos futuros de maior escala desempenha uma forte motivação nessa situação. Ademais, Schultz afirma que a decisão de estudar, seja na perspectiva de consumo, seja de investimento, é afetada pela quantia e natureza dos gastos públicos efetuados com a educação.

Portanto, qualquer tentativa de explicar o comportamento dos agentes em relação à educação leva para além da área convencional em que se realizam, por parte das pessoas e dos cálculos econômicos privados .

Shaffer (1961,p.1026-1035) fala a respeito das dificuldades em caracterizar e classificar o aumento dos seus futuros rendimentos que se associam com a educação,

visto que este influencia também a diferença em capacidades inatas, raças, tipo de emprego e estrutura familiar.

A próxima crítica aborda a utilização da teoria do capital humano na política. Os seus efeitos sobre o futuro dos rendimentos, através da educação, são mal utilizados uma vez que as decisões políticas privilegiariam o aspecto econômico, em detrimento de importantes contribuições culturais. O argumento dos críticos de capital humano é a de que a sociedade acaba por negar educação àqueles grupos sociais cujo investimento educacional apresenta menor taxa de retorno, como o caso de mulheres e negros, quando a direção correta seria a de aumentar os gastos de educação voltados para atender esses grupos. Todas estas críticas são rebatidas pelos que acreditam na teoria do capital humano segundo o argumento de Shaffer (1961,p.1026-1035).

Pesquisas demonstram que o retorno da educação, em termos de rendimentos do trabalho, é geralmente maior para os brancos que para outra raças. Deficiências metodológicas, que baseiam-se em médias nacionais, não fazem quaisquer ajustamentos para os efeitos do tamanho da cidade, para as diferentes taxas de desemprego, para a qualidade da educação e a discriminação racial, inclusive a de Shaffer (1961,p.1026-1035).

Assim, os rendimentos futuros proporcionados pelo capital humano não podem ser a base exclusiva para a alocação de recursos públicos. É absolutamente adequado que as pessoas, ao tomarem sua decisão de investir na educação, levem em consideração as contribuições culturais, seu impacto e os rendimentos futuros.

Segundo os Marxistas, a teoria do Capital Humano incorpora fundamentos não aceitos pela teoria neoclássica, retomando a tradição Ricardiana de tratar o trabalho como um produto do meio de produção.

A próxima teoria que rejeita a simplória ação de trabalho comum e concentra sua atenção na diferença da força de trabalho veio do interior da análise econômica, - as instituições sociais básicas para família -, em paralelo com a esfera cultural. Fora isto, o emprego acaba como categoria analítica fundamental e é absorvido no interior do conceito de capital, que vem adornar o título da espécie característica do trabalhador. Os marxistas têm a teoria do Capital Humano como um passo certo para a eliminação de classe como conceito econômico.

Há um movimento da teoria neoclássica no sentido de atribuir o controle dos fatores de produção para determinados grupos e de considerar a livre mobilidade dos fatores de produção e remuneração em função da produtividade.

Os marxistas têm as habilidades como relacionadas e determinadas pelas condições de existências humanas. A teoria do capital humano vem, então, restringir sua análise em preferências individuais exógenas, em habilidades individuais, em alternativas de produção tecnológica e, formalmente, exclui a relevância do conceito de classe e de conflito de classe para explicar o fenômeno do mercado de trabalho.

O Capital Humano não contempla uma teoria de reprodução de grande parte da teoria da produção apresentada, abstrai-se da relação social de produção em favor da relação tecnológica, apresenta uma falha das relações sociais, impede um aprofundamento da teoria da reprodução, resultando em um tratamento deficiente da demanda pelo Capital Humano, pelas firmas, da oferta de capital humano, e da interpretação teórica das taxas de retorno desse Capital (SHAFFER,1961,p.1026-1035).

Eles rejeitam a noção neoclássica da firma como uma caixa preta em cujo interior o trabalho é o principal interesse. A firma tem uma dimensão sócio política, posto que, por um lado há a transformação de matérias primas em produto e, por outro, há transmissão de habilidades e tipos de conhecimento de um trabalhador para outro, alterando habilidades e conhecimento.

Assim, a relação neoclássica das alterações do trabalho pelas mudanças no mercado conduz a uma grave falha ao diminuir um elemento essencial da empresa: o mando do patrão sobre o funcionário.

2.4.4 Incentivo ao Desempenho do Capital Humano.

Desempenho pressupõe uma relação, a existência de uma contra-parte. Pode-se, então, assumir que não há desempenho sem público, e que não se pode tratar desempenho sem uma expectativa a priori.

Outro aspecto a ser considerado é a relação entre desempenho organizacional e desempenho individual. O primeiro está associado ao alcance dos objetivos, dos resultados e ao cumprimento da missão para os quais a organização foi criada. Em outras palavras, está ligado à razão de ser da empresa. Já o desempenho individual, nas organizações, só tem sentido se associado à estratégia, à forma como será viabilizado o desempenho organizacional. Enfim, o somatório das contribuições individuais leva, de maneira sinérgica, à obtenção do resultado da organização. Não há, portanto, como tratar desempenho individual desvinculado do desempenho organizacional.

Esta inter-relação é facilmente percebida até mesmo pela imprensa e pelo senso comum, quando atribuem o sucesso (ou o bom desempenho) à qualidade dos

recursos humanos de uma organização. Esta percepção é válida tanto para o setor privado quanto para o público (ANTONIO,2003,p.01).

Já quando se trata de avaliar o fracasso (ou mau desempenho) organizacional para o setor privado, é comum atribuí-lo à má gestão ou mau desempenho dos dirigentes. No entanto, o fracasso (ou mau desempenho) do setor público é normalmente atribuído aos recursos humanos – leia-se: culpa dos servidores.

Parece claro que o insucesso organizacional guarda relação com a atuação dos servidores, mas não só. A exemplo do que é tranqüilamente aceito no setor privado, outros fatores também influenciam significativamente o resultado, a performance das organizações públicas. Por não se tratar do foco desta abordagem, ressalta-se que, entre outros aspectos, a estrutura, os processos de trabalho, a tecnologia da informação e os mecanismos de controle e governança também deveriam ser considerados como fatores de sucesso ou insucesso.

Afinal, aonde se quer chegar com esta abordagem em um estudo sobre capital humano e, em especial, nesta reflexão sobre desempenho? Desempenhar significa estar empenhado ou executar, cumprir o prometido; na linguagem teatral significa representar em cena e não depende apenas dos atores, mas de toda a produção da peça (ANTONIO,2003,p.01).

Neste sentido, ao se falar das medidas implantadas no serviço público brasileiro para incentivar o desempenho, não se pode desconsiderar que as mesmas estão totalmente vinculadas a uma concepção do aparelho do Estado e das medidas adotadas para viabilização dessa visão. E aqui, para citar apenas um aspecto fundamental, lembra-se a questão do ajuste fiscal.

Antes de tratar especificamente das medidas em uso para estímulo do desempenho, poderia-se abordar um último aspecto: desempenho para quê? Para qual resultado? Voltando ao dicionário, para “satisfação de qual promessa” ? Entende-se que deva ser para atender aos objetivos de governo acordados com os cidadãos. A realização de uma gestão empreendedora que otimize o uso dos escassos recursos públicos e eleve a qualidade da ação do Estado. Que proporcione mais saúde, educação e segurança à população. Em resumo, melhores condições de vida e oportunidades para os cidadãos.

Isto posto, podem ser enumeradas algumas ações, em uso, vinculadas ao desempenho organizacional e que sinalizam, apontam e exigem a motivação e a melhoria permanente do desempenho:

- a) Fixação de metas:** e Contratos de Gestão – têm permitido maior descentralização das ações sem prejuízo do controle por parte do poder central e proporcionado, ao mesmo tempo, maior transparência e ampliação do controle social sobre as atividades da empresa;
- b) Reestruturação das organizações:** revisão e adaptação da estrutura de diversos setores e entidades, adaptando-os às novas exigências do papel da empresa;
- c) Melhoria dos processos:** aplicação de novos modelos de reflexão e intervenção voltados para a eficácia, eficiência e efetividade. Podem ser destacadas as ações no âmbito do Programa da Qualidade no Serviço e do Programa de desempenho de capital humano. As ações dos dois programas assumem relevância na medida em que só funcionam com o efetivo envolvimento dos servidores dos órgãos e adotam práticas que valorizam a visão empreendedora, com foco nos resultados e na satisfação do funcionário. Em outras palavras, com o bom desempenho dos funcionários desses órgãos;
- d) Revisão e consolidação da Política de RH:** de forma a explicitar e comprometer os gestores e servidores com as seguintes premissas:
1. reconhecimento das pessoas como fator mais valioso para desenvolvimento das atividades efetuadas no setor empresarial;
 2. melhoria da eficiência na gestão de RH baseada em maior autonomia associada à responsabilidade;
 3. oferta de oportunidades atrativas de trabalho e de constante surgimento de novos desafios profissionais;
 4. investimento permanente na qualificação e no capital humano;
 5. definição de uma estrutura justa de incentivos que aumente a motivação e implique na valorização do desempenho; e
 6. gerenciamento eficaz, ético e coerente com os níveis de responsabilidade.

No campo das ações mais diretamente ligadas ao incentivo do desempenho individual, pode-se citar (ANTONIO,2003,p.01):

Remuneração – na média, superior a do concorrente, além da revisão geral anual, vem sendo aplicada a política de revisão e melhoria para carreiras consideradas estratégicas aos objetivos da empresa. Trata-se, apesar das restrições do capital, de esforço no sentido de reduzir custo da concorrência, da remuneração dos cargos mais qualificados e de atrair e manter quadros capacitados para o núcleo estratégico da empresa.

Gratificações – Na criação, revisão ou reestruturação de cargos ou carreiras, parte da recuperação dos níveis de remuneração foi tratada através da instituição de gratificações desvinculadas do vencimento básico. Nesses casos, buscou-se eliminar a tradicional gratificação pela simples atividade, adotando-se a gratificação vinculada ao desempenho institucional e individual, como forma de incentivar a melhoria da qualidade e da produtividade nas ações da empresa ou entidade e reconhecer a contribuição individual para o alcance dos objetivos da organização e um maior lucro.

Valorização da Função Técnica – foi instituída, como forma de reconhecimento e valorização da atividade técnica, no plano de incentivo ao desempenho do capital humano aos funcionários que participassem do programa de capacitação da organização. A empresa pode investir no seu capital humano e assim agregar mais qualidade e maior renda. O funcionário é o maior fator de lucro da organização e tem representado um momento de importante reflexão do órgão sobre sua atuação. Representa, ainda, reconhecimento do nível de contribuição dos técnicos para os resultados da unidade e estímulo

Qualificação - 1) melhoria da eficiência no serviço do funcionário e da qualidade dos serviços prestados à empresa; 2) valorização do funcionário, por meio da capacitação permanente do capital humano; 3) adequação do quadro de funcionários aos novos perfis profissionais requeridos no setor empresarial. Divulgação e controle dos resultados das ações de capacitação; 4) racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Capital humano - A) tornar o funcionário o elemento de sua própria capacitação; B) possibilitar o acesso a pelo menos uma oportunidade de capacitação por ano; C) priorizar ações internas e de curta duração; D) utilizar a avaliação de desempenho e a capacitação como ações complementares; E) oferecer oportunidades de re-qualificação aos funcionários; F) avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação; G) implantar o controle gerencial dos gastos com capacitação (ANTONIO,2003,p.01).

A capacitação e atualização do contingente gerencial assume caráter de prioridade em função das responsabilidades atribuídas a esse segmento na nova Política de Recursos Humanos, quais sejam, o planejamento e revisão dos processos de trabalho, liderança, capacitação e avaliação da equipe. Assim, criou-se um processo de educação continuada, que tem por objetivo desenvolver e aprimorar as competências necessárias para a atuação gerencial eficaz e compatível com os desafios do comércio globalizado.

2.4.5 Treinamento dos Recursos Humanos

Ao contratar um funcionário competente é preciso conscientizar-se que este elemento está sujeito às intempéries e se desgasta com o tempo. As habilidades se deterioram e podem tornar-se obsoletas. Novas tecnologias serão desenvolvidas.

É por isso que as organizações gastam milhões todo ano em treinamento da mão de obra técnica e não técnica:

Por exemplo, tem-se notícia de que as empresas norte americanas com mais de 100 funcionários gastam US\$ 60,7 bilhões em um ano, recentemente, para treinar 50 milhões de trabalhadores. A XEROX, para citar um caso específico, gasta mais de US\$ 300 milhões todo ano em treinamento dos seus funcionários (ROBBINS,2002,p.468).

2.4.5.1 Tipos de Treinamento

Pode-se analisar e subdividir os tipos de treinamentos em formais ou informais e classificá-los como treinamento no trabalho ou fora do trabalho.

O treinamento é a forma mais antiga de desenvolvimento com especificações, estrutura e planejamento, com certa antecedência da crise.

Com a quebra dos antigos modelos acontecendo cada vez mais rápido com o treinamento, e o constante processo de globalização da mão de obra e do trabalho, as empresas cada dia mais se preocupam com o custo muito alto da atualização e do treinamento de sua mão de obra.

Verificou-se a necessidade de usar o treinamento informal para manter os gastos aceitáveis da empresa. O treinamento informal nada mais é do que fazer o funcionário cooperar um com o outro, como numa equipe. Irão compartilhar informações para poderem chegar a um resultado comum e solucionar a diversidade apresentada.

No texto do Robbins (2002, p. 470) fica claro que hoje considera-se que o funcionário pode e deve trocar informações com outras áreas e mesmo a empresa, para chegar a um denominador comum de sua dificuldade, necessita trocar informações.

As organizações deixaram de ser paternalistas. Antes as empresas necessitavam de uma mão de obra técnica e atualizada e se dispunham a custear a atualização de seus colaboradores, com um controle bem restrito da carreira atual e do futuro. Hoje, desenvolveu-se uma forma de apoio, para que os funcionários assumam a responsabilidade pelo próprio futuro de sua carreira.

Como a carreira estava sempre subindo e os salários cada mais altos, quebrou-se o paradigma da carreira para algo em que as pessoas se adaptassem

rapidamente, aprendessem continuamente e mudassem a identidade de seu trabalho com o passar do tempo.

Não existe mais o funcionário que entrava na empresa com o primeiro emprego e ali ficava a carreira toda. Isto era usual no Século XX. Esse cenário vem desaparecendo, a incerteza do Século XXI limita a capacidade das empresas de preverem o futuro de seus funcionários.

Hoje, a organização busca flexibilidade e não permanência; alta capacidade de lidar com o imprevisto, um funcionário muito competente e com um bom desenvolvimento de treinamento (ROBBINS,2002,p.471) e, para tanto, adota uma ou mais formas de gerenciar o capital humano para garantir vantagens competitivas no mercado.

Entre as novas formas de gestão de pessoas encontram-se os softwares administrativos que combinados ou não com as ferramentas mais tradicionais, como o 5S, 8S, Reengenharia, vêm se firmando enquanto processo informatizado, com maior facilidade e precisão: identifica o que está ocorrendo no ambiente organizacional, agilizando, desta maneira, a qualidade da decisão.

2.5 Software e Software de Gestão de Pessoas

Softwares são também chamados de Programas, ou, ainda, Sistemas Informatizados, e se definem como conjuntos de instruções implantados em computadores para que estes realizem a ordenação, computação e processamento de dados com a finalidade de construir as informações requeridas pelos usuários.

A informatização da empresa significa processar, com o auxílio de computadores, dados que tenham importância para a realização de certas atividades. Numa primeira etapa o computador acolhe, classifica, qualifica, organiza, registra e armazena esses dados que, a seguir, são relacionados entre si, constituindo informações sobre essas atividades (ROGER,1995,P.22).

A informação, portanto, pode ser vista como um conjunto de dados que se tornou importante para o conhecimento, controle e execução de determinada ação. Ela é aquilo que informa a ação. A capacidade de reconhecer, avaliar e utilizar corretamente a informação constitui a garantia principal da sobrevivência e desenvolvimento de Organizações, particularmente das empresas.

Atualmente, parece quase impossível imaginar um bom desempenho profissional ou empresarial, em qualquer campo da ação humana, sem o auxílio direto ou indireto de processos informatizados.

Na área de Administração ou Gestão de Empresas foram desenvolvidos alguns Softwares de Apoio Administrativo, também conhecidos como Ferramentas de Gestão ou Sistemas Informatizados de Gestão. Estas ferramentas de gestão podem atender desde as necessidades de um pequeno negócio caseiro até as complexas operações de uma Empresa Transnacional. Para cada tamanho, tipo e capacidade financeira de empreendimento existem grupos mais adequados.

Quando corretamente escolhida e implantada, a Ferramenta de Gestão traz benefícios tão grandes que os custos de implantação e operação passam a ser considerados pequenos (ROGER,1995,P.22).

Estes benefícios são percebidos na redução dos custos e das perdas, na melhoria da produtividade, competitividade e negócio, e no aumento da agilidade da empresa com relação aos clientes, fornecedores e concorrentes.

Nestas condições, o sucesso de implantação de uma nova ferramenta depende da escolha adequada do Software, do Hardware, do preparo e treinamento de pessoas, e da consciência do impacto de uma nova tecnologia nos recursos empresariais.

Softwares Administrativos, ou Ferramentas de Gestão de Empresas, são conjuntos de software usados para auxiliar o gestor a administrar, possibilitando, assim, uma visão mais clara e precisa do que está acontecendo com os recursos empresariais, agilizando a qualidade e a velocidade das informações gerenciais, por meio de relatórios que permitem, aos responsáveis pela empresa, aumentar o grau de segurança no processo de tomada de decisão.

Dessa forma, facilita-se o controle e a visibilidade dos processos produtivos e administrativos, como permitir, medir, acompanhar e tomar decisões que aumentem a produtividade e o lucro, além de reduzir perdas, manter na organização um arquivo de dados operacionais significativos, com maior precisão na avaliação de desempenho empresarial e negócio e conseguindo uma projeção ou simulação de resultados futuros.

Permite, à organização, desenvolver com maior precisão a avaliação de desempenho, projeção e simulação de resultados futuros, para garantir a sobrevivência e desenvolvimento das empresas e para reforçar ações estratégicas e operacionais dentro e fora delas.

Apresentam-se, em geral, em módulos específicos. Cada módulo se destina a controlar / supervisionar uma área empresarial diferenciada, como por exemplo: Módulo de Controles Financeiros, Controle e Planejamento da Produção (PCP), Controle de Vendas, Controle de Estoques, Contabilidade, Tele-Marketing, etc.

Alguns módulos podem ser adquiridos e implantados solitariamente. Isto ocorre quando a empresa é de pequeno porte e sente necessidade de controle / supervisão informatizada em áreas específicas.

Quando vários módulos são adquiridos, eles precisam estar adequadamente interligados para dar cobertura às várias operações da empresa. A qualidade dessas interligações é importante para a segurança do fluxo interno de informações e do controle operacional.

O software pode ser aplicado a qualquer situação em que um conjunto previamente especificado de passos procedimentais (isto é, um algoritmo) tiver sido definido (notáveis exceções a essa regra são o software de sistema especialista e o software de rede neural). O conteúdo da informação e a determinância são fatores importantes na determinação da natureza de um aplicativo. A palavra conteúdo refere-se ao significado e às informações que entram e saem. Por exemplo, muitas aplicações comerciais fazem uso de dados de entrada altamente estruturados (um banco de dados) e produzem “relatórios” formatados (ROGER,1995,P.22).

O software que controla uma máquina automatizada (por exemplo, um torno de controle numérico) aceita itens de dados distintos com estrutura limitada e produz comandos de máquina individual, sem rápida sucessão.

A determinância de informação refere-se à previsibilidade da ordem e da oportunidade da informação. Um programa de análise de engenharia aceita dados que têm uma ordem predefinida, executa o(s) algoritmo(s) de análise sem interrupções e produz dados resultantes em relatório com formato gráfico. Tais aplicações são determinadas. Um sistema operacional multi-usuário, por outro lado, aceita entradas que têm conteúdo variado e regulagem de tempo arbitrária, executa algoritmos que podem ser interrompidos por condições externas e produz saída que varia como uma função do ambiente e do tempo. Aplicações com essas características são indeterminadas.

Desenvolver categorias genéricas para as aplicações de software é uma tarefa um tanto difícil. À medida que a complexidade do software cresce, desaparece a clara divisão em compartimentos. A seguir são apresentadas áreas de softwares que indicam a amplitude das aplicações potenciais:

Software Básico: é uma colocação de programas escritos para dar apoio a outros programas. Alguns tipos de software básico (por exemplo, compiladores, editores e utilitários de gerenciamento de arquivos), processam estruturas de informação complexas,

mas determinadas. Outras aplicações do sistema (por exemplo, componentes do sistema operacional, drives, processadores de telecomunicações) processam dados amplamente indeterminados. Tanto em um como no outro caso, a área do software básico é caracterizada por forte interação com o hardware, intenso uso por múltiplos usuários, operações concorrentes que exigem escalonamento, compartilhamento de recursos e sofisticada administração do processo, estruturas de dados complexas e múltiplas interfaces externas.

Software de Tempo Real: é aquele que monitora, analisa, controla eventos do mundo real. Entre os elementos do software de tempo real incluem-se um componente de coleta de dados que obtém e formata as informações provenientes de um ambiente externo; um componente de análise que transforma as informações conforme a aplicação exige; um componente de controle/saída que responde ao ambiente externo; e um componente de monitoração que coordena todos os demais componentes de forma que a resposta em tempo real (que, tipicamente, varia de 1 milésimo de segundo a minuto), possa ser mantida. Deve-se notar que o termo “tempo real” difere de “interativo” ou time-sharing (tempo compartilhado). Um sistema de tempo real deve responder dentro de um tempo restrito. O tempo de resposta de um sistema interativo (ou time-sharing) pode ser normalmente ultrapassado sem resultados desastrosos.

Software Comercial: processa informações comerciais, é a maior área particular de aplicação de software. Distintos sistemas (por exemplo, folha de pagamentos, contas a pagar e a receber, estoques, etc.) evoluíram para o software de sistemas de informações administrativos (MIS) que dão acesso a um ou mais bancos de dados contendo informações comerciais (ROGER,1995,P.22).

As aplicações dessa área reestruturam os dados de uma forma que facilitam as operações comerciais e as tomadas de decisões administrativas. Além da aplicação de processamento de dados convencional, as aplicações de software comerciais também abrangem a computação interativa (por exemplo, processamento de transações em pontos-de-venda).

Software Científico e de Engenharia: tem sido caracterizado por algoritmos de processamento de números. As aplicações variam de astronomia à vulcanologia, da análise de fadiga mecânica de automóveis à dinâmica orbital de naves espaciais

recuperáveis, e da biologia molecular à manufatura automatizada. Porém, novas aplicações dentro da área científica de engenharia estão se afastando dos algoritmos numéricos convencionais. O projeto, auxiliado por computador (CAD), simulação de sistemas, e outras aplicações interativas, começou a assumir características de tempo real e até mesmo de sistema básico.

Software Embutido: diz respeito aos produtos inteligentes, tem se tornado comum em quase todo o mercado industrial e de consumo. O software embutido reside na memória só de leitura e é usado para controlar produtos e sistemas para os mercados industriais e de consumo. Pode executar funções muito limitadas e particulares (por exemplo, controle de teclado para fornos de microondas) ou fornecer recursos funcionais de controle significativos (por exemplo, funções digitais em automóveis, tais como controle de combustível, mostradores no painel, sistemas de freio, etc).

O mercado de **Software de Computador Pessoal** entrou em efervescência na última década. Processamento de textos, planilhas eletrônicas, computação gráfica, diversões, gerenciamento de dados, aplicações financeiras pessoais e comerciais, redes externas ou acesso a banco de dados são apenas algumas das centenas de aplicações. De fato, o software de computador pessoal continua a representar os mais inovadores projetos de interface com seres humanos de toda a indústria de software.

Software de Inteligência Artificial: faz uso de algoritmos não-numéricos para resolver problemas complexos que não sejam favoráveis à computação ou à análise direta. Atualmente, a área de **AI** mais ativa é a dos sistemas especialistas, também chamados sistemas baseados em conhecimento. Porém, há outras áreas de aplicação para o software de **AI**, chamadas redes neurais artificiais. Uma rede neural simula a estrutura dos processos cerebrais (a função do neurônio biológico) e pode, por fim, levar a uma nova classe de software que consegue reconhecer padrões complexos a aprender com a “experiência passada” (ROGER,1995,P.22).

2.5.1 Softwares disponíveis e suas utilidades em gestão de pessoas

São agora definidos e apresentados alguns exemplos de softwares para gestão que podem ser aplicados em várias áreas, como pessoal, financeira, informação e

outras, mas serão especificados nas áreas de Gestão Comercial, Gestão Empresarial e Gestão Comercial.

Os softwares de Gestão são divididos em alguns programas específicos para tarefas de gestão, como:

Software E-Comercial: É um software para gestão, com os seguintes indicadores: inserir novos registros, alterar e anular: modos de expedição, bancos condições de pagamento, modos de pagamento, artigos, lotes, unidades de movimentação, vendedores, zonas, famílias de artigos, fornecedores, clientes, tipos de cliente, armazéns e localizações; gestão de clientes, contas correntes; faturas, vendas a dinheiro, notas de débito, notas de crédito, guias de remessa e guias de transporte; orçamentos e faturas pró-forma; encomendas de clientes; controle de artigos por folha de obra com faturação automática; gestão de fornecedores, contas correntes; registro e controle de entradas de mercadoria (compras), encomendas a fornecedores; gestão de stocks; mapas de IVA de compras e vendas; emissão de códigos de barras; configurado para mais do que uma empresa (multiempresa); Multiposto (cliente-servidor).

Software Empresarial de Gestão: Desenvolve formas de tabelas e as ferramentas de gestão. Como inserir novos registros, alterar e anular: modos de expedição, bancos, condições de pagamento, modos de pagamento, artigos, lotes, unidades de movimentação, vendedores, zonas, famílias de artigos, fornecedores, clientes, tipos de cliente, armazéns e localizações; gestão de clientes, contas correntes; faturas, vendas a dinheiro, notas de débito, notas de crédito, guias de remessa e guias de transporte; elaboração de orçamentos e faturas pró-forma; gestão de encomendas de clientes; controle de artigos por folha de obra com faturação automática; gestão de fornecedores, contas correntes; registro e administração de entradas de mercadoria (compras), encomendas a fornecedores; gestão de stocks; artigos compostos e vários preços por artigo, emissão de precários; gestão de lotes, definição das características dos lotes por artigo; casas decimais para quantidades de artigos, especificação da unidade de movimentação do artigo; indicação de localização e armazém; descontos nas compras e vendas, saldos e campanhas; mapas de IVA de compras e vendas; inventário e análise de stock; configurado para mais do que uma empresa (multiposto); Monoposto; Multi-empresa.

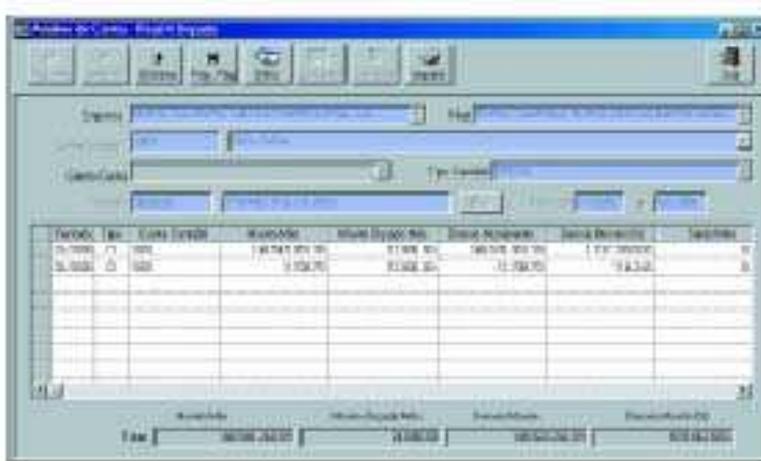
Software Comercial: Principalmente desenvolvido para as pequenas e médias empresas e suas necessidades, faturação e análises de gestão. É um produto da linha base,

monoposto de baixo custo e fácil utilização (com pouco tempo de estudo, o utilizador pode começar a funcioná-lo). O utilizador encontra neste software um conjunto de funcionalidades que lhe permitem gerir tabelas de fornecedores e respectivas contas correntes, clientes e respectivas contas correntes, condições de pagamento, modos de pagamento e bancos, artigos, famílias de artigos, armazéns e localizações. Pode executar um conjunto de documentos diversificados, faturas, vendas a dinheiro, notas de débito, notas de crédito, guias de remessa e guias de transporte, elaborar orçamentos e faturas pró-forma; registrar e controlar entradas de mercadoria, gerir estoques (inventário e análise de estoque), artigos compostos e até quatro preços por artigo (tabelados), casas decimais para quantidades de artigos; controle de artigos por folha de obra com faturação automática; desconto nas compras e vendas; configuração pelo utilizador dos documentos de faturação; impressão de mapas, relatórios e outros documentos, com pré-visualização; exportação de dados para diversos formatos de fichário (FBF, 2003, p.01).

Como exemplos específicos de softwares de **gestão** têm-se:

1. 4Assist - Serviços e Sistemas Informáticos, Ltda : revendedor certificado em Software de Gestão de Empresas PHC. A 4ASSIST - Serviços e Sistemas Informáticos, Ltda é uma empresa de prestação de serviços na área de informática.
2. ContaTempo: aqui pode-se encontrar software para a Gestão pessoal: controle de custos da Internet e contador de tempo para projetos.
3. Estudos de Organização, **Gestão** e Informática, Ida - OGI: esta empresa está essencialmente voltada para a consultadoria informática, para a construção de software para pequenas e médias empresas na área da Gestão.
4. Gestexper - Informática, Ltda - Amadora : empresa nacional produtora e distribuidora de software de Gestão. Produtos, notícias e contactos.
5. Gestix **Software** : software de Gestão para empresas.
6. Gestteam – Especialistas em **Software** de **Gestão**: instalação e assistência de software de Gestão Primavera e Wintouch.

2.5.1.1 PeopleSoft



*Tela ilustrativa do módulo **Gestão Contábil** da solução **FINPAC***

Figura 01 – Tela de apresentação do software FINPAC

Fonte: PeopleSolution,2004,p.1

O PeopleSoft foi desenvolvido para prestar serviços às organizações contábeis e empresariais. Apresenta EnterpriseOne, software para negócios, com um componente forte do trabalho para desenvolver e agilizar o custo empresarial, parte integrante do PeopleSoft EnterpriseOne, e das operações de negócios e trabalho de custo para empresas contábeis ou empresariais.

No departamento de contabilidade, o EnterpriseOne reduz o ciclo de fechamento mensal para um dia, incorporando dados mais rapidamente e com maior agilidade para repassá-los aos clientes, até em tempo real.

Apresenta serviços mais profissionais e automatização de seu ciclo de vida e do serviço do projeto, concede uma execução e melhora definitivamente o serviço. Criar também, soluções para melhorar a capacitação da mão de obra, ameniza a despesa, reduz erros de faturamento, risco nos projetos e a utilização de pessoal.

O MSXinternacional fornece uma solução flexível, operações de multilinguagem em 17 países europeus e cria relatórios para processos reduzindo o tempo, agiliza os dados e melhora os resultados financeiros das empresas Européias (PeopleSolution,2004,p.1).

A People Solutions criou um sistema para facilitar e diminuir drasticamente os prazos normalmente utilizados em projetos de implantação de sistemas de gestão.

Este software é voltado para simplificar a instalação pelo usuário e seu acesso é pela Internet, na GestãoWEB. A arquitetura utilizada no desenvolvimento das soluções permite ainda a utilização, pelo usuário, de estações de trabalho simples, comuns na maioria das empresas.

Pelo ponto de vista do cliente, há um investimento menor que em servidores, sistemas operacionais, softwares, segurança e equipes especializadas.

Um sistema para área crítica, possui um esquema completo que prevê a redundância de máquinas, discos e bases de dados, complexos sistemas de backup e segurança, disponibilidade ilimitada de energia com sistemas de no-breaks e geradores.

Nova metodologia que facilita e reduz drasticamente o prazo normal utilizado em projetos de implantação de sistemas de gestão (PeopleSolution,2004,p.1).

A GestãoWEB é feita por meio de uma rede Internet possibilitando o seu uso de diversas maneiras, locais e horários.

O seu ponto forte é o baixo investimento em Infra-estrutura na empresa, o investimento em servidores, sistemas operacionais, softwares, segurança e equipes especializadas. Tudo isto estará disponível no DataCenter, onde fica instalado o GestãoWEB.

Há disponibilidade das informações que são apresentadas segundo um esquema completo que prevê a redundância de máquinas, discos e bases de dados, complexos sistemas de backup e segurança, disponibilidade ilimitada de energia com sistemas de no-breaks e geradores. Planejado como um processo que garante a imediata recuperação dos sistemas em situações de contingência.

Para adquirir o GestãoWEB é preciso possuir um sistema de gestão empresarial (ERP - Enterprise Resource Planning). Com implantação rápida, baixo custo e alto nível de desenvolvimento, o GestãoWEB é um forte aliado para as empresas, na medida em que é uma forma economicamente viável para muitas organizações que não dispõem de recursos para utilizar os grandes benefícios de um sistema integrado.

A Solução Finpac é um conjunto de módulos integrados para Gestão Empresarial, composto por uma base única de informações atualizadas em tempo real. Soluções com alto grau de aderência às empresas por ter sido projetado, desenvolvido e constantemente atualizado de acordo com a realidade brasileira, atende a todos os aspectos em relação às questões operacionais, tributárias e fiscais (PeopleSolution, 2004,p.1).

2.5.1.2 PROSOFT

Os softwares Prosoft reúnem uma série de diferenciais capazes de maximizar os recursos de uma empresa. Pode-se trabalhar com um número ilimitado de empresas e o único limite está relacionado à capacidade de armazenamento do disco rígido do computador. É possível, também, ligar todos os programas em redes Lantastic, Novell, Virtuos ou Windows NT/95/98/2000 (padrão NETBIOS).

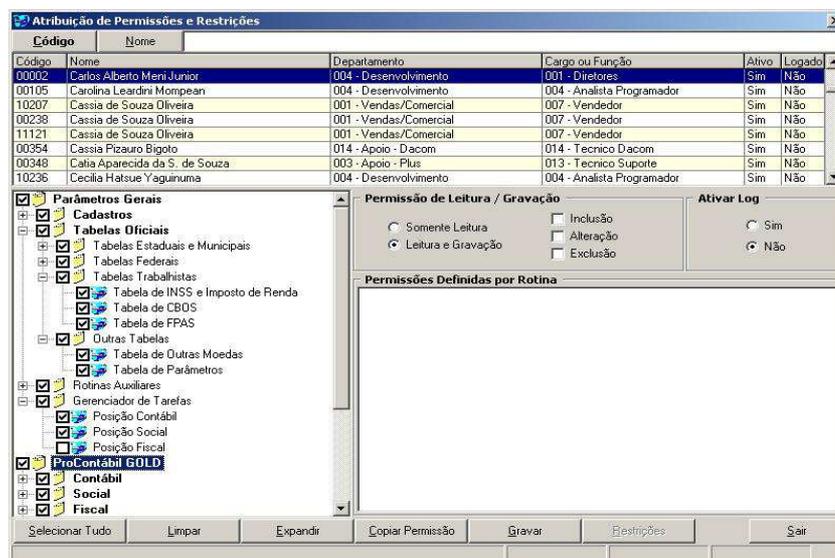


Figura 02 – Tela de abertura do Software Prosoft

Fonte: Prosoft,2004,p.1

2.5.1.3 PROCONTABIL GOLD

Hoje a mais importante ferramenta baseada em software de gestão de uma empresa é a informação. A qualidade da informação e a disponibilidade de seu uso são um dos mais importantes fatores para o sucesso da organização.

Ele foi desenvolvido com o principal objetivo de dar ao empresário e ao usuário de um sistema informatizado muitas facilidades e, principalmente, a certeza de que todos os processos estão dentro de conformidades.

Uma evolução para Windows do mais consagrado software desenvolvido para a área contábil, é o ProContábil Plus. Principais itens que podem ser destacados no desenvolvimento do ProContábil Gold:

A – Simplicidade dos processos; B - Telas intuitivas; C - Criptografia da informação e sua rastreabilidade; D – Análise em tempo real da produtividade dos

colaboradores que utilizam o sistema; E - Eliminar retrabalho; D - Controles eficazes no rastreamento de não conformidades; F - Integração com outras ferramentas (Word, Excel, Txt); G - Integração entre os sistemas internos e externos; Rotina de gerenciamento de cópias de segurança; H - Foco no cliente interno e cliente externo.

2.5.1.4 CONTMASTER

A **Contmaster** é mais uma empresa de desenvolvimento de software para área contábil, com seus softwares no mercado regional e nacional.

Pode atuar em várias áreas, como:

1. Integração DOS /Windows 95/98/Millennium/2000/NT/XP.
2. Desenvolvido em ambiente de Rede Local; Calendário e Calculadora;
3. Impressão em vários tipos de impressora
4. Vários meses e anos abertos;
5. Todos os Relatórios em tela;
6. Operações através de Menus e Janelas;
7. Relatórios visualizados em 80 ou 132 colunas, no vídeo ou impressora;
8. Cadastros de até 9.999 Clientes;
9. Possibilidade de amarração do cadastro de clientes com lançamentos fixos de contas como também de tributos; Cadastros de Bancos;
10. Emissão de Boletos Bancários;
11. Cadastro de tributos;
12. Cadastro de sócios;
13. Rotinas de manutenção de C/C de Clientes, Tributos com possibilidade de baixas automáticas e manuais, baixas unitárias ou geral.;
14. Emissão do Livro Caixa;
15. Relatórios de Contas;
16. Configuração de Parâmetros do Escritório; dados do Boleto bancário, Cabeçalho e rodapé e Livro Caixa;
17. Opção de relatórios em ARQUIVOS, para impressão em outro equipamento que não tenha o programa;
18. Sistema auto-explicativo através de mensagens nas telas, o que facilita o manuseio;
19. Backup automático.



Figura 03 – Tela de abertura do software ContMaster

Fonte: ContMaster, 2004,p.01

2.5.1.5 DPCOMP

Fundada em 1981, a **DPCOMP** desenvolve e aprimora sistemas de gerenciamento contábil e empresarial. Tecnologia de ponta, um sistema moderno, plataforma Windows e ambiente de rede, fazem dos produtos DPComp os mais eficientes e indicados para resolver com sucesso os problemas operacionais e administrativos de empresas de diversos portes e segmentos. Os sistemas DPComp trabalham totalmente integrados importando e exportando dados.

Seus principais recursos são:

1. Contas a pagar. 2. Contas a receber. 3. Fluxo de caixa. 4. Livro caixa. 5. Baixas e lançamentos automáticos via internet com o banco de relacionamento. 6. Controle bancário com todas as movimentações, incluindo aplicações. 7. Análise do histórico financeiro dos fornecedores. 8. Emissão de cheques com cópias para todos os bancos de relacionamento. 9. Emissão de boletos por códigos de barra. 9. Emissão de etiquetas para clientes, fornecedores e vendedores. 10. Possui os geradores de formulários e relatórios com vários filtros. 11. Pag For Bradesco. 12. Controle de cheques sem fundo. 12. Centro de custo fixo e diferenciado. 13. Rateios Fixos. 14. Relatório de Ocorrências de Contas a Receber. 15. Consulta de clientes com Status de Débito. 16. Fluxo de caixa. 17. Integração com a Contabilidade - *DPCont*.

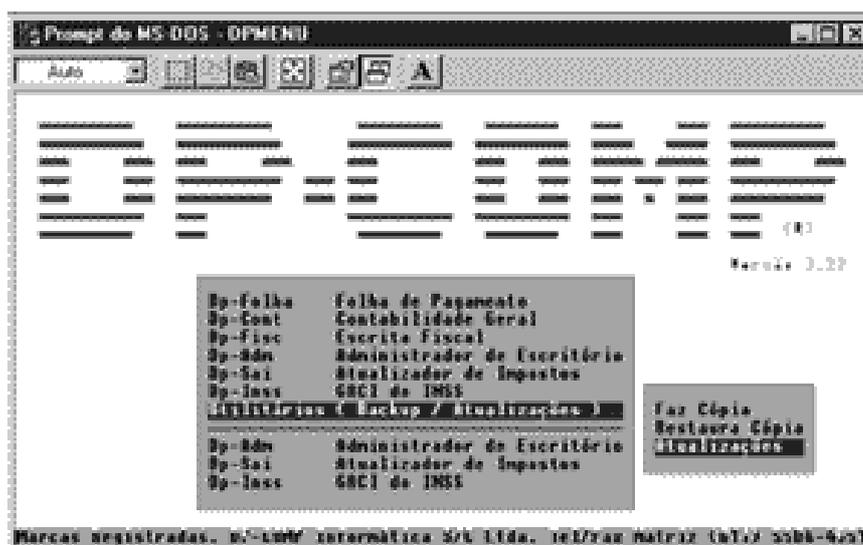


Figura 04 – Tela de apresentação do software DPComp

Fonte: DPComp,2004,p.1

2.5.1.6 CUCA-FRESCA

Outra empresa especializada em desenvolvimento de softwares de contabilidade e de gestão de empresa, com um elemento a mais, a matriz da **CUCA-FRESCA**, está na cidade vizinha de Jacareí. A Cuca-fresca está bem colocada na Região do Vale do Paraíba e, como os softwares anteriores, tem grande versatilidade:

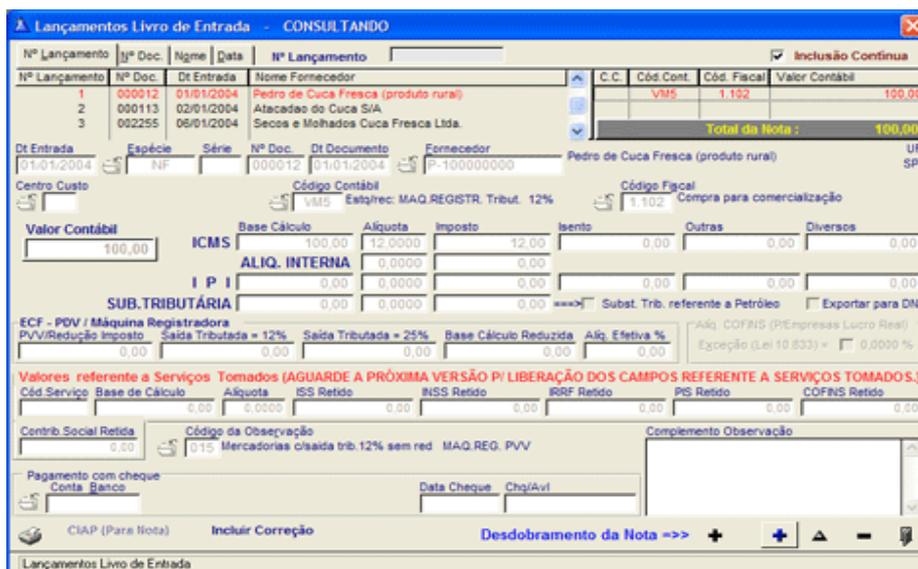


Figura 05 – Tela abertura do software CucaFresca

Fonte: CucaFresca,2004,p.1

1. Plataforma DOS /Windows 95/98/Millennium/2000/NT/XP.
2. Trabalha em ambiente de Rede Local; Calendário e Calculadora;
3. Impressão em vários tipos de impressora;
4. Vários meses e anos aberto;
5. Emissão de Boletos Bancários;
6. Cadastro de tributos;
7. Cadastro de sócios;
8. Rotinas de manutenção de C/C de Clientes, Tributos com possibilidade de baixas automáticas e manuais, baixas unitárias ou geral.;
9. Emissão do Livro Caixa;
10. Relatórios de Contas;
11. Configuração de Parâmetros do Escritório; dados do Boleto bancário, Cabeçalho e rodapé e Livro Caixa;
12. Todos os Relatórios em tela;
13. Operações através de Menus e Janelas;
14. Relatórios visualizados em 80 ou 132 colunas, no vídeo ou impressora;
15. Cadastros de até 9.999 Clientes;
16. Possibilidade de amarração do cadastro de clientes com lançamentos fixos de contas como também de tributos; Cadastros de Bancos

2.5.1.7 FOLHAMATIC

O **Folhamatic** está subdivido em algumas partes, como os softwares de contabilidade e o de gestão de empresa, e a sua ferramenta mais famosa é o Boletim Folhamatic, que é usado por Contadores, gerentes de empresas e advogados.



Figura 06 – Tela de abertura do software FolhaMatic

Fonte: FolhaMatic,2004,p.1

O software de empresa para desenvolvimento da gestão de empresa da Folhamatic atua principalmente em:

1. Empresa do cliente.
2. Tipo de empresa.
3. Ramo de atividade.
4. Controle e Emissão de Protocolos de Tributos e Documentos (com breve versão para importar de outros sistemas do grupo os impostos para envio a clientes).
5. Cadastro de Sindicato e Tabela diferenciada para cálculo da Contribuição Sindical das Empresas (clientes).
6. Cadastro de sócio para emissão da guia de GPS.
7. Cadastro de banco para emissão de cheques e controle de cheques pré-datados.
8. Cadastro de Contas a Pagar com opção de relatório por ordem de código, vencimento e fornecedor.
9. Controle e emissão de livro caixa do escritório, com opção de baixas a serem lançadas automaticamente.

2.5.2.8 CONTMATIC

O **Contmatic** é outro grande concorrente na área dos programas de contabilidade que têm ferramentas de gestão de empresa.

Os softwares para gestão de empresa do Contmatic são os usados na tomada de decisão para empresas, mais as várias ferramentas existentes nos outros softwares de gestão do mercado.



Figura 07 – Tela de abertura do Software ContMatic

Fonte: Contmatic,2004,p.1

Os próximos programas de gestão de empresa – **MONEY, MULT.COMP , COAD e PROFENIX** - e até de contabilidade, foram desenvolvidos para serem usados pelos contadores ou mesmo pelas empresas, para melhorar a tomada de decisão do gestor como os softwares anteriores. Estão preparados para atuar em várias plataformas e têm todos os recursos necessários.

2.5.2.9 Sistema SAP

Os recursos humanos do MySAP.com são personalizados e têm características de um portal “full service” que inclui uma comunidade “on line” permitindo que os profissionais de RH pesquisem assuntos de RH, façam consultas “on line”, e acessem qualquer conteúdo empresarial. Os funcionários podem fazer perguntas e obter respostas de um profissional de RH. Podem incluir informações específicas da companhia, bem como um índice Web que contenha sites de interesse de toda a comunidade, como, por exemplo, a rede de médicos credenciados, as lojas que fornecem descontos por serem conveniadas. Vale lembrar que as ferramentas disponibilizadas pelo site MySAP.com, são próprias para grandes empresas, pois seu custo é elevado.

Acesso livre a sites preferidos, e, o que é mais importante, o mySAP.com desenvolve uma conexão para a Solução Integrada de Gestão de Recursos Humanos com as seguintes características:

1. Recrutamento: o elemento de RH pode tomar conhecimento das Posições disponíveis via Manager's Desktop (incluído no SAP HR).

2. Com as vagas disponíveis, e os requisitos destas posições, o responsável pelo recrutamento pode criar oportunidades de emprego pela Internet.
3. Com acesso a Internet candidatos estarão aptos a se candidatar aos empregos oferecidos, informando os seus dados pessoais e as suas qualificações.
4. Os futuros funcionários poderão fazer o “up load” de seus Currículo Vitae, diretamente no banco de dados, via mySAP.com.
5. O pessoal de Recursos Humanos estará habilitado a efetuar a comparação entre as qualificações informadas e os requisitos das posições e, então, convidar os candidatos para entrevistas.
6. Os futuros funcionários podem ser analisados, tendo seus dados transferidos da condição “candidato” para a condição “empregado”

O mySAP.com para Recursos Humanos potencializa o treinamento de Gerentes para preparar seus quadros de pessoal para os desafios de novos projetos, envolvendo tecnologia e um mercado de trabalho mutável, permitindo:

- 1 – Análise de uma determinada qualificação para um projeto.
- 2 – Análise do banco de dados de qualificações dos empregados.
- 3 - Desenvolver as necessidades de treinamento e desenvolvimento.
- 4 – Analisar os requisitos de cargos, posições e unidades organizacionais com as oportunidades de treinamento oferecidas.
- 5 - Abrir inscrições em treinamento.
- 6 - Gráfico do histórico de treinamento dos empregados mySAP.com para HR permite aos empregados atualizarem suas qualificações, mantendo as informações sempre atualizadas .
- 7 - A qualificações via ESS – Employee Self Service.
- 8 – Criar necessidades de treinamento.
- 9 - Conectar-se a todas as informações de treinamento disponíveis.
- 10 - Inscrever-se em eventos.
- 11 - Conectar-se a seções virtuais.
- 12 - Fazer treinamento “on line”.
- 13 - Criar seu histórico de qualificações.

Entre os benefícios está a oportunidade de os empregados serem capacitados a utilizar o Employee Self Service (ESS) para escolher Planos de Benefícios, tais como: Assistência Médica, Assistência Odontológica, etc. O Sistema pode fornecer informações sobre quais serviços e planos o empregado é elegível, quais médicos estão próximos.

Embora o mySAP.com potencialize o treinamento das pessoas, ele é próprio para as grandes empresas industriais, e, mesmo assim, o alto custo e a sua complexidade acabam desestimulando o seu uso. Em se tratando das pequenas e médias empresas, e em particular as de serviços contábeis, não suportam o investimento exigido, embora este software possa potencializar o treinamento das pessoas.

2.6 Mudanças Culturais

Quando se trata do processo de mudança, a questão que se coloca é: onde se muda? A parte dinâmica e ativa das organizações são as pessoas e neste estudo, em particular, as pessoas são os contadores, proprietários e dirigentes das empresas de serviços contábeis, e seus clientes internos, aqui considerados também como capital humano.

Os gestores contábeis, responsáveis pelas decisões e gerenciamento de suas empresas e gestores de seus clientes internos, enquanto pessoas são possuidores de capacidades, maneiras e formas de relacionamento com si próprios e com seus clientes internos e externos. Assim, também seus colaboradores. Se algo não vai bem na empresa, é possível que novos comportamentos adotados pelos gestores venham a influir e provocar mudanças de valores e crenças nos colaboradores internos. É, também, possível, que as coisas não fluam como se espera e a fonte do problema esteja, não nas pessoas, mas na estrutura organizacional, e, neste caso, o dirigente ou gestor deve propor uma nova descrição do trabalho (SOTO, 2002, p. 254-295).

Há, na literatura pertinente ao assunto, alguns modelos de mudanças nas organizações, como as mudanças planejadas, as cosméticas e as ditas mudanças importantes. Estas podem provocar alterações tanto em pessoas quanto em processos da organização.

São denominadas de mudanças importantes, uma vez que, de forma planejada, alteram as estruturas internas de um indivíduo, para melhorar a sua colaboração e ser mais eficaz na tomada de decisão.

Os estudos e pesquisas sobre mudanças culturais constituem, hoje, um vasto material (CALDAS & WOOD, 1999; FREITAS, s/d; AMSA, 1986; DEAL, 1985; DEAL & KENNEDY, 1982), revelando o interesse que a aplicação dos conceitos sobre cultura organizacional tem suscitado.

Entre tais estudos, alguns têm sido escritos para testemunhar que a “transformação cultural não é apenas um desejo, mas uma realidade numa série de empresas”. (FREITAS, s/d, p. 115).

Entende-se por mudança cultural como uma nova maneira de se fazer o que tem que ser feito. Esta nova maneira de fazer encontra-se alicerçada em novos valores, símbolos e rituais.

Deal & Kennedy (1982) comentam que a mudança cultural é uma parte difícil de uma transformação organizacional e que muitos gestores subestimam esta informação, não só no que se refere ao tempo, como em relação aos custos envolvidos no processo.

Nem sempre é fácil aceitar o processo de mudança, pois ele obriga os dirigentes e em seguida os clientes internos, a

mudar crenças arraigadas no fundo de nossa mente e nos cria a sensação de insegurança e angústia que aumentam a percepção da defasagem entre o que temos gravado e a informação que interpretamos a partir do ambiente. (SOTO, 2002, p. 288).

Sathe (1983) assume claramente que a mudança cultural é influenciada pelos dirigentes. Então, é importante reconhecer que não só os valores e crenças são os fatores influenciadores do processo de mudança, mas, também, o comportamento destes dirigentes que, assim, reforçam e confirmam os valores (FREITAS, s/d, p. 117).

A mudança nas pessoas e nos processos não pode ser conduzida pelo gestor e/ou líder,

tem de se apoiar em pessoas que acreditam, vivem e professe as mudanças propostas, que conheçam as causas do ambiente que motivam essas mudanças e que possam facilitar que a mudança ocorra aos demais (SOTO, 2002, p. 259).

2.7 Estudos relevantes na adoção de Software de Gestão de pessoas.

Neste item serão apresentados alguns dos estudos sobre o uso de software em gestão de pessoas, não necessariamente na área contábil, pois durante o processo

de construção desta dissertação não foi encontrado trabalhos que relacionassem softwares de gestão de pessoas e empresas de serviços contábeis. Assim, os estudos aqui selecionados relacionam o uso de softwares administrativos em pequenas e médias empresas.

Conforme a tese defendida por Rocha (1990), “Aquisição de software e serviços de informática na pequena e média empresa”, pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, há necessidade de microcomputadores para as empresas, e suas ferramentas são indispensáveis à administração das pequenas e médias empresas.

O trabalho tentou enfatizar a aquisição de software e de serviços de informática, com o objetivo de contribuir para o sucesso da informatização de pequenas e médias empresas. Nessa tese são apresentados os principais conceitos e procedimentos necessários para a seleção de fornecedores.

Uma análise verifica que a melhor solução é o estabelecimento de uma relação de parceira entre o fornecedor do software a empresa cliente.

Os softwares são usados na automatização de rotinas e procedimentos administrativos, tanto operacionais como gerenciais. Os microcomputadores cada vez mais estão se tornando ferramentas indispensáveis à administração das empresas.

Pelo crescimento espantoso da informática para as empresas, novas estratégias de vendas e prestação de serviços foram e vem sendo utilizadas para a colocação dos microcomputadores e do respectivo software no mercado.

Graças aos microcomputadores, foi possível a automatização de procedimentos administrativos operacionais e gerenciais de pequeno porte, possibilitando o acesso de pequenas e médias empresas aos benefícios da informática, antes exclusivos de grandes organizações.

Com relação à seleção de pacotes de softwares administrativos, a tese apresenta alguns autores que definem um método a ser seguido no processo de seleção de pacotes de software, que, normalmente, consistem em etapas ou passos a serem seguidos.

A. Levantamento de Necessidades: análise do sistema atual (automatizado ou não), definição das necessidades de informação e definição das aplicações a serem automatizadas.

- B. Especificação dos Requisitos:** definição dos requisitos essenciais e desejáveis quanto a funções (atendimento das necessidades) e atributos (aspectos de qualidade) do sistema a ser implantado.
- C. Identificação dos Possíveis Fornecedores:** pesquisa e avaliação de possíveis fornecedores de software aplicativo.
- D. Solicitação de Propostas:** solicitação de propostas comerciais para os fornecedores selecionados, referentes tanto aos pacotes de software quanto à prestação de serviços, que atendam aos requisitos especificados.
- E. Seleção dos Softwares:** estabelecimento de critérios e aplicação de uma metodologia para avaliação e seleção de dois ou três pacotes de software, dentre as propostas apresentadas. Este procedimento deve ser particular para cada software a ser selecionado.
- F. Testes dos Softwares Selecionados:** testes dos pacotes de softwares selecionados com o objetivo de comprovar o atendimento aos requisitos funcionais e aos atributos de qualidade especificados, comparando-os com os prometidos pelo fornecedor.
- G. Escolha e Implantação:** aquisição do pacote de software que apresentar melhor desempenho nos testes e implantação de acordo com um programa bem planejado.

Na aquisição de pacotes de software administrativo, os maiores softwares aplicativos são comercializados em embalagens que literalmente constituem pacotes, nas quais estão acondicionados os disquetes (onde estão gravados os programas), os manuais e toda a documentação complementar necessária, sendo também comum a oferta de cursos de treinamento e suporte técnico para sua utilização.

Com uma enorme quantidade de fornecedores que oferecem sistemas completos ou aberto de tecla, prontos para usar, que incluem tanto o hardware como o software, são adquiridos quase sempre por empresas pequenas, mas lucrativas. O mercado de softwares para microcomputadores tem sua parcela maior controlada por empresas distribuidoras de programas estrangeiros.

As empresas que fornecem o software, atuando basicamente na área de pacotes de software aplicativo específico, carecem de capital e têm alguma dificuldade para sobreviver num ambiente de concorrência e sofisticação tecnológica, em que a capacidade de investimento desempenha um papel fundamental.

A grande variedade de pacotes de software administrativo para microcomputadores é comercializada pelos próprios produtores ou por representantes comerciais.

São poucas as vendas deste software feitas por meio de revendas, por empresas especializadas em informática que comercializam equipamentos, softwares e suprimentos.

As pequenas empresas estão sendo informatizadas, baseadas no uso de microcomputadores e pacotes de software administrativo que têm como um de seus pontos chave a escolha do fornecedor do software. A qualidade dos serviços prestados, incluindo-se aí o próprio software (pois deverá estar em contínuo processo de aperfeiçoamento) é fundamental, uma vez que estas empresas não poderão contar com pessoal tecnicamente capacitado, além do próprio fornecedor. Experiências bem sucedidas têm demonstrado que uma relação de parceria com o fornecedor são as melhores opções para as pequenas e médias empresas que estão se informatizando. Em todo caso, uma avaliação criteriosa do fornecedor e dos produtos e serviços por ele oferecidos são essenciais para aumentar a probabilidade de sucesso (ROCHA, 1990, p.01).

Em se tratando de empresas contábeis, os seus gestores podem melhorar, ainda mais, a qualidade de seus serviços, pois a informatização auxilia nas rotinas e procedimentos operacionais e gerenciais.

A dissertação defendida por Costa (2001), "Um estudo sobre a contribuição do balanced scorecard", apresenta um estudo sobre a contribuição do Balanced Scorecard à contabilidade gerencial, conforme a nova abordagem, A criação da tecnologia da informática auxilia as informações dentro e fora da empresa e faz parte integrante da programação e do trabalho de Kaplan & Norton.

Organizações na área de informática desenvolvem software para desenvolver aplicativos com o objetivo de implementar o Balanced Scorecard, ligando os objetivos estratégicos aos operacionais, com o controle e supervisão de grandes empresas na área contábil.

Este software e seus aplicativos são classificados, na terminologia da área de tecnologia da informação, como aplicativos de gestão de desempenho empresarial ou gestão de pessoa.

Os softwares de gestão, com seus aplicativos, e a gestão de desempenho empresarial, em geral, incluem um módulo para gerir estratégia e outros para medir e analisar a operação, como parte integrante na estratégia, e têm vários módulos para fazer a conexão entre os sistemas de informação da empresa, de forma a estabelecer as causas e efeitos (COSTA, 2001,p.120).

Este estudo é considerado como um resumo avançado de relatório único, com as devidas medidas de desempenho financeiro e não financeiro, com 4 vertentes para a gestão financeira; cliente, processo interno, aprendizado e crescimento, que demonstram a estratégia a ser cumprida. Seus autores afirmam que ele constitui um sistema de gestão estratégica, mas seu foco não é a estratégia em si, e sim o desdobramento dessa estratégia.

Não se tem qualquer novo conceito. É mais um novo modo de olhar, pontos antes esquecidos ou mal compreendidos, mostrando a vinculação entre pontos vitais que não estavam claramente articulados.

Assim, o Balanced Scorecard teve sua divulgação ampliada em razão da insatisfação com os instrumentos usuais de avaliação de desempenho, despertando o interesse das firmas de software, de consultoria, transformando-se num modismo. Apesar de ser incompatível com os cuidados com que Kaplan & Norton apresentam seus trabalhos. (COSTA, 2001, p.120).

O Balanced Scorecard, em sendo utilizado pelo gestor contábil, pode auxiliá-lo na avaliação do desempenho tanto da gestão financeira, como dos clientes internos e externos, principalmente quando se trata de grandes escritórios de contabilidade.

A tese Informatização de atividades administrativa-burocrática de enfermagem, relacionadas ao gerenciamento da assistência (SANTOS,2003,P.23), situada na área de administração de enfermagem, destaca o papel que o enfermeiro tem de fazer na administração e que pode ser melhorado por meio de um software administrativo.

Como se pôde verificar, esta pesquisa teve sua origem na análise e desenvolvimento no trabalho de mestrado, em 1999, e é considerada uma tese moderna.

Constatou-se que uma grande insatisfação do trabalho na enfermagem é a realização de atividades tidas como burocráticas, que distanciam o enfermeiro do seu maior objetivo de ação que é a prestação de assistência em saúde aos seus pacientes.

Desenvolveu-se a problemática da insatisfação no trabalho sentida pelos enfermeiros que participaram deste estudo, que executavam, ainda, o serviço de administração e gerência.

O ponto principal desta tese é focar o problema da informatização na área da saúde e na utilização do software de gestão para essa área.

A insatisfação sentida pelo enfermeiro reside no fato de as atividades administrativas não serem informatizadas, podendo ser. Assim, os enfermeiros estariam mais livres para executarem seu trabalho de assistência aos pacientes.

Este estudo foi desenvolvido por um professor de administração aplicada à enfermagem, que considera e verifica a necessidade da utilização da informática como um instrumento essencial no desenvolvimento dos processos de trabalho do enfermeiro quando direcionado à administração e ao gerenciamento da assistência.

Hoje, verifica-se a necessidade de se ganhar tempo, tem-se a palavra mágica para justificar o não fazer ou o fazer sem nenhuma qualidade o serviço executado. Pode-se, por isto, até aumentar ou mesmo estipular uma qualidade, com a ajuda da informatização. Assim, o binômio tempo e informação podem ser otimizados a fim de liberar o enfermeiro para a prestação dos cuidados aos pacientes. Verifica-se que a informatização dos serviços em saúde já é uma realidade, mas apenas nos serviços de apoio ao diagnóstico.

Encontra-se, também, a informática sendo aplicada na área de fisioterapia intensiva e no monitoramento de sinais. A necessidade de uso da informática nos vários processos de trabalho da enfermagem, no contexto hospitalar, mostra-se promissor quando procura-se entender a possibilidade de mudanças.

O presente estudo tem como foco de interesse a análise da aplicabilidade do computador na enfermagem direcionada à administração e gerenciamento de cuidados diretos ao paciente (SANTOS,2003,p.23).

Em se tratando das empresas contábeis, os funcionários, tendo suas atividades informatizadas, podem melhorar ainda mais o atendimento às pessoas, clientes ou futuros clientes, dar respostas mais prontas às suas necessidades, seja por telefone, fax, e-mail ou por contato direto.

Bedard e Brito, (apud,SANTOS,2003,P.23) reconhecem que este novo instrumento auxiliar para a enfermagem emerge como uma ferramenta necessária à administração. Verificam a capacidade e a utilidade desta nova ferramenta e principalmente a possibilidade de capacitar ou verificar a sua destreza com ela. O paradigma que se apresenta aos enfermeiros é a mudança tecnológica, o uso do software de gestão.

Ao tornarem-se pró-ativos no uso da tecnologia só assim serão ativos no desenvolvimento do sistema de informatização à saúde na área de enfermagem, para adequar-se às novas contingências surgidas com a informatização e programas de gestão.

Pode-se humanizar a assistência à medida que a rapidez e eficiência no processo de informatização, por um software de gestão, for devidamente desenvolvido para agilizar o serviço de atendimento. O projeto geral é do uso do computador no desenvolvimento de atividades administrativo-burocrático de enfermagem, relacionadas à gestão hospitalar a assistência em hospitais por um novo software para gestão em saúde, pelos enfermeiros.

Entre os resultados apurados, verifica-se que as dificuldades sentidas pelos enfermeiros na operacionalização do software de gestão estão diretamente relacionadas à sua formação acadêmica, ou seja, os enfermeiros na sua especialização não utilizam hardware e software.

Visto que a maioria nunca tinha feito uso de computadores, quer seja na graduação quer seja como enfermeiros, não sentiam, portanto, a necessidade de usá-los.

Tem-se, sim, alguns exemplos pessoais que manifestam a necessidade de se utilizar esta nova tecnologia direcionada à saúde, na classe de enfermeiros. Como, também, necessidade de auxílio para utilizar os vários softwares de gestão hospitalar.

Para suprir tais necessidades eles foram atrás dos auxiliares de escrituração para ensiná-los, pois este profissional está mais familiarizado com o programa por conta de suas atividades administrativa-burocrática.

Quanto aos que se socorreram no setor de educação continuada, que deveria acabar com as arestas ou resolver o problema, não funcionou, pois a classe de enfermeiros se confundiu mais ainda.

A estratégia que mais funcionou foi a intenção de criar grupos de enfermeiros para ter aulas sobre o software de gestão. Assim, partindo do presente pressuposto de que a união faz a força, procurou-se pressionar a administração superior no sentido de providenciar uma melhor capacitação dos enfermeiros para lidar com a tecnologia da informática, tanto Hardware como Software (SANTOS,2003,p.101).

Assim como os enfermeiros, os Contadores e seus clientes internos não podem ignorar a necessidade da informática e das ações que demandam baixa complexidade, e dispor de mais tempo em afazeres que correspondam ao seu potencial técnico-científico.

3 PROPOSIÇÃO

Esta dissertação de mestrado, na área de Gestão de Recursos Sócio-Produtivos, oferecido pela ECASE da Universidade de Taubaté, centra-se na gestão de pessoas e, particularmente, no novo contador, gestor de sua própria empresa ou escritório de serviços contábeis.

A ferramenta administrativa para os contadores deve estar ajustada à identidade deste profissional que se fundamenta em princípios, valores, regras e formas de organizar que lhe são inerentes.

Na nova lógica mundial, os líderes organizacionais devem alterar os seus paradigmas de gestão contábil, selecionando tecnologias administrativas que garantam o diferencial competitivo, ao mesmo tempo em que mantêm os princípios da profissão:

A própria estrutura organizacional deve funcionar com um diferencial competitivo, por sua dinâmica, sua linha de atuação, suas políticas e seus perfis de dominância interna, preferivelmente integrada – lideranças e bases produtivas. Cada um dos colaboradores destas organizações devem estar conscientes de que, com suas atitudes, comportamentos e posturas devem agregar valores significativos ao resultado final (BITTENCOURT & RUCKER,1999,p.21).

Nas organizações, os modelos da abordagem de liderança são mais importantes do que os estilos pessoais de administração. Líderes devem ser reconhecidos como tal por sua capacidade de influenciar pessoas e gerar resultados.

Segundo Bittencourt & Drucker, a administração superior das organizações modernas deve entender que carisma, empatia e popularidade até podem ser importantes na relação interna, mas não apresentam liderança, o que caracteriza a liderança é a capacidade efetiva de gerar resultados por intermédio das pessoas (BITTENCOURT & RUCKER,1999,p.21) .

Para as empresas que queiram utilizar a nova lógica, é fundamental entenderem que a gestão de pessoas se faz em toda a organização. As unidades de recursos humanos funcionam como consultores internos, gerando recursos e condições para um efetivo gerenciamento do talento, conhecimento e do capital humano disponível.

Meios de seleção, atividades de treinamento, aperfeiçoamento e desenvolvimento devem ter como ponto principal as habilidades individuais, o objetivo e a geração de resultados, como meio de diminuir custos, gerar recursos, investimentos e dar lucros:

A formação e consolidação de equipes internas produtivas geram coalizões poderosas (como Kotter definiu), e onde o principal instrumento de ação é a negociação. O instrumento básico de controle dessas organizações que adotam a nova lógica é o comprometimento – compromisso com obrigação, representado por uma linha de ação divulgada e entendida por toda a base de colaboradores: estratégias, ou a direção a ser tomada, objetivos, ou as ações a serem implementadas metas, ou a dimensão valorativa destes objetivos (BITTENCOURT & DRUCKER, 1999 ,p.21)

Pretende-se abrir uma via para que os contadores, ao aderirem a uma nova ferramenta de gestão de pessoa, se firmem como um elemento essencial na formação de futuros gestores, com sua magnitude reconhecida e comprovando sua legitimidade social e formadora de contadores bem qualificados para um novo comércio globalizado.

3.1. Espaço de Análise

Para o desenvolvimento de uma pesquisa, em determinada área social, deve-se delimitar o espaço de análise, onde se possa encontrar todas as variantes necessárias ao estudo.

Num estudo sobre software administrativo, o Vale do Paraíba deveria ser uma região os municípios deveriam conter os elementos significativos para um trabalho sobre recursos sócio produtivos. A cidade selecionada é, então, São José dos Campos, reconhecida como a capital do Vale do Paraíba, por ser um pólo de tecnologias avançadas e que necessita de Contador de qualidade para fazer frente aos serviços contábeis com alta tecnologia, tanto na área do comércio quanto na industrial.

Este município conta com uma população de aproximadamente 400 contadores das áreas comercial e industrial.

Os contadores deste município representam a região do Vale do Paraíba, uma vez que oferecem serviço de contabilização industrial e comercial a várias cidades como Taubaté, Lorena, Cruzeiro e outras. . .

Propõe-se analisar a opinião dos contadores, sindicalizados e representativos da classe contábil da cidade e, por que não, do Vale do Paraíba.

Contou-se com a devida ajuda dos contadores filiados ao sindicato, o SESCON / S.J.C, nesta pesquisa. A Associação Profissional das Empresas de Serviços Contábeis de São Paulo foi fundada em 12 de janeiro de 1949, e mais tarde se tornou o Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis, de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas no Estado de São Paulo (SESCON).

Em 2000, o SESCON-SP inaugurou sua nova sede social, situada na Av. Tiradentes, 960 – Bairro da Luz, contando com 5.000 m² de instalações, visando os seguintes objetivos sociais:

- assessorar seus filiados, junto às entidades de direito público ou privado;
- dar assistência em dissídios coletivos às categorias que representam, celebrar convenções ou acordos coletivos de trabalho;
- desenvolver eleições e designar os representantes das categorias;
- assessorar o Estado, como órgão técnico e consultivo, na elaboração de pesquisa e dos problemas que se relacionem com as categorias que representa;
- elemento consultivo para os poderes públicos no desenvolvimento da solidariedade social;
- desenvolver serviços de consultoria jurídica aos seus associados;
- assessorar a conciliação nos dissídios de trabalho;
- deliberar sobre os convênios técnico-operacionais com entidades em geral; e
- desenvolver cursos de atualização, formação e modernização profissional para os filiados;

O SESCON tem como finalidade representar um grupo de trabalhadores especializados ou seus associados e filiados, bem como servir-lhes com excelência, atuando como seu porta-voz perante os poderes do Estado em seus vários níveis.

Deve, também, reivindicar seus interesses e direitos, procurar valorizar as atividades das empresas representadas e a ampliação de seu mercado, colaborar para o desenvolvimento de seus recursos humanos, promover a educação continuada, a disseminação de informações importantes para a atividade empresarial, criando, incessantemente, novos serviços e vantagens para o seu público.

3.2. Problema

Durante o processo de revisão da literatura, até o momento, não se teve conhecimento de estudos específicos quanto ao uso ou não de tecnologia administrativa pela categoria de executivos Contadores.

A alta concorrência, neste nicho de mercado de prestação de serviço, a qualificação dos colaboradores, seja na execução direta dos serviços contábeis comerciais ou industriais, seja na relação com clientes, vêm exigindo dos gestores o uso de tecnologia inovadora para que suas empresas ou escritórios tenham vantagens competitivas a partir, também, do seu capital humano.

A adoção de tecnologias administrativas para os estudiosos do mundo dos negócios relaciona-se com o desempenho pessoal e organizacional no contexto da reestruturação produtiva.

Os contadores devem se preparar para o futuro da globalização, pois todos eles terão de saber atuar em várias áreas como a contabilidade, administração e as regras para importação e exportação de um bem, haja vista que as pequenas e médias empresas já estão dentro deste mercado.

Acabou-se o contador de lançamento. Hoje, o Contador está mais para um administrador de importação e exportação, e sem uma ferramenta de administração este executivo terá sérios problemas para se manter a longo prazo no mercado de trabalho, assim, o problema central deste projeto de pesquisa é:

Será que a adoção ou não de tecnologias de gestão de pessoas, por executivos de empresas contábeis, relaciona-se com a necessidade de investimento no capital humano, para fazer frente ao processo competitivo, neste nicho de mercado, uma vez que contribui com qualidade dos serviços contábeis?

3.3. Hipótese de Trabalho

A hipótese, num estudo exploratório quanti-qualitativo, é uma proposição orientadora das discussões a serem realizadas. Ela é uma proposição indicadora da análise dos dados. Assim considerada a hipótese deste estudo é:

Os Contadores, cuja competição baseia-se na exigência legal, gestores de suas empresas e escritórios contábeis, resistem à adoção de tecnologia de administração, por não terem percebido, ainda, a necessidade de adotarem-na como investimento em seu capital humano e, assim, se beneficiarem com a melhoria da qualidade dos serviços contábeis e garantirem a clientividade.

4 METODOLOGIA

A pesquisa é **quanti-qualitativa**. Define-se como pesquisa quantitativa a que se refere ao delineamento do perfil do questionado, Gestor Contábil, ao identificar as razões do não uso de software na gestão de sua empresa e dos tipos de softwares administrativos existentes.

A ferramenta para a análise dos dados quantitativos é a estatística descritiva ou sistêmica. Esta ferramenta permite indicar a relação entre variáveis por gráficos, categoria e cálculos de parâmetros e, ainda, revelar características dos fenômenos analisados e as medidas de tendência central como mediana, média e quantis. A análise estatística, auxiliada por computador, hoje em dia, diminui o tempo de análise aumentando a possibilidade de correlação.

Com a interdependência das partes em relação ao todo tem-se a **análise sistêmica**, que visa construir um modelo, um quadro teórico aplicável à análise sócio-cultural. Segundo Chizzotti,

as pesquisas quantitativas revêem a mensuração de variáveis preestabelecidas, procurando verificar e explicar sua influência sobre outras variáveis mediante a análise da freqüência de incidências e de correlações estatísticas. O pesquisador descreve, explica e prediz (2001,p.52) (grifos nossos).

A coleta de dados quantitativos é uma parte de extrema importância, com grande volume de trabalho e tempo para ordenar as informações principais e para propiciar a análise.

Não se pode utilizar elementos arbitrários. Estes devem estar interligados no início da pesquisa, quando da criação do problemática a ser pesquisada.

Em geral, coletam-se informações vindas da aplicação do instrumento de coleta de dados.

A pesquisa quantitativa exige uma enorme quantidade de informações indispensáveis à hipótese, uma organização criteriosa da técnica e a criação de registros adequados à análise dos dados apurados.

A definição da técnica e a elaboração do instrumento mais adequado à pesquisa não são arbitrárias, mas são partes integrantes do resultado apurado na análise do material.

A pesquisa define-se como **qualitativa** ao buscar os sentidos e significados dados pelos gestores contábeis aos softwares administrativos, a opinião sobre a existência deles no mercado local e a forma como os informantes os aplicam na gestão de seus colaboradores. A análise dos dados qualitativos se dará por meio da análise de conteúdo.

Na pesquisa qualitativa agregam-se várias correntes de opinião, totalmente antagônicas. Sua base está fundamentada em alguns pressupostos contrários ao modelo único de pesquisa experimental.

Os pesquisadores que defendem a abordagem qualitativa são contra o pressuposto experimental que defende uma regra única para a pesquisa em todas áreas afins.

Este modo de pesquisa única, moldado no estudo das ciências da natureza, não analisa o fator humano e social. À medida que o pesquisador quebra seus paradigmas pessoais, ele, por consequência, quebra os paradigmas da pesquisa experimental, para adotar os modelos da pesquisa qualitativa.

Outro paradigma a ser quebrado entre a pesquisa qualitativa e os estudos experimentais está no modelo de ensino e validade da pesquisa. A qualitativa começa com uma relação dinâmica do elemento pesquisado e seu mundo, uma relação entre o pesquisador e o mundo ao seu redor, uma relação entre a interdependência e o objeto e o sujeito.

Conforme Chizzotti (2001,p.81), a pesquisa qualitativa tem alguns aspectos característicos:

1 - A **problemática da pesquisa** qualitativa está ancorada ou amarrada a uma hipótese já prevista ou a variáveis já preestabelecidas por um modelo teórico preconcebido.

É uma análise que vai se destruindo ao longo da exploração de novos contextos ecológicos e sociais, na presença de contato duradouro com pesquisadores e elementos ao seu redor que vão analisar a pesquisa.

O afinamento das variáveis depende de resultados prévios e individuais que foram desenvolvidos pelo pesquisador para legitimar a pesquisa. A necessidade de verificar e analisar esta dificuldade pressupõe uma imersão do pesquisado na realidade do contexto, no seu presente e passado, para realizar uma análise dos fenômenos que atendem suas aparências imediatas.

2 – O **pesquisador** é o elemento desencadeador da pesquisa a ser produzida, é quem transpõe a barreira do paradigma para poder desenvolver a pesquisa .

Não deve adiantar suas opiniões e nem mesmo apresentar meios resultados analisados, a fim de alcançar uma compreensão global do fenômeno pesquisado.

Sua compreensão será obtida com uma postura participante que partilhe da cultura, das práticas, das percepções da pesquisa com suas devidas ramificações sociais. Ainda, segundo Chizzotti

O pesquisador deve manter uma conduta participante: a partilhar substâncias na vida e nos problemas das pessoas, o compromisso que se vai adensando na medida em que são identificadas os problemas e as necessidades e formuladas estratégias de superação dessa necessidade ou resolvidos os obstáculos que interferiam na ação do sujeito (2001,p.82).

3 - Os pesquisados são os elementos atuantes na pesquisa qualitativa. São considerados pesquisados por sua atuação fixa ou variável no espaço de análise e, ainda, por esclarecerem o problema da pesquisa. Com sua vivência diária e os conhecimentos práticos possuem uma bagagem de opinião e explicação do mundo que os rodeia.

4.1 Técnica de Pesquisa

O questionário é um grupo de questões pré-produzidas seqüencialmente, dispostas em itens que fazem o tema a ser pesquisado, com a finalidade de levantar informações por escrito sobre o assunto da pesquisa.

O **pesquisador** precisa saber claramente quais as informações que contemplam o objetivo da pesquisa no intuito de confirmar sua hipótese.

Uma função que exige preparação, análise crítica e planejamento para ser possível coletar as informações necessárias ao estudo, sem negligenciar os aspectos essenciais.

O **informante** necessita de perguntas claras , simples, usuais, exatas e de fácil entendimento. Deve-se evitar ambigüidade, dúvidas e recusas, o que significa elaborar um roteiro compatível ao nível do questionado.

O **questionário precisa** ter um fluxograma lógico e progressivo e, ainda, apresenta características precisas e coerentes. Um elemento filtrante deve ser desenvolvido para acabar com as questões derivadas.

A seleção desta técnica para coleta de dados se dá pelo fato de o questionário ser um instrumento próprio para o levantamento de informações sobre opiniões dos

gestores contábeis, sobre o uso ou não uso de software administrativo, e razões de, os conhecendo, não os utilizarem para administrar seus colaboradores.

O principal elemento, hoje, para a pesquisa é o questionário. A análise dos dados obtidos por este instrumento numa pesquisa social é de vital importância para o resultado positivo da pesquisa.

Com o questionário tem-se várias vantagens:

- Pode-se atingir um grande número de pessoas. Mesmo em uma grande área dispersa geograficamente é possível aproveitar e utilizar o correio para executar a pesquisa, utiliza-se este mesmo processo para manter a pesquisa em andamento.
- Diminui-se o custo da pesquisa e a mão de obra especializada para efetuá-las se substituída pelo correio.
- Anonimato das respostas.
- Melhor conveniência para responder a pesquisa.
- Evita influências de terceiros sobre o pesquisado.

4.1.2 Questionário Piloto

É o instrumento utilizado para a realização de uma pré-enquete ou projeto piloto a ser posto em campo para verificar in loco a pertinência das questões com a hipótese. A adequação do questionário ao objeto de estudo, a objetividade das questões e seus procedimentos previstos são obtidos à medida que testa qualidade, a clareza e a coerência entre as questões.

4.1.3 Sujeitos da Pesquisa

Conforme Gil (1990,p.91) o pesquisador:

Seleciona uma pequena parte de uma população, espera que seja representativa dessa população que pretende observar. Para tanto, necessita observar os procedimentos definidos pela teoria de amostragem.

Por **população** entende-se a união dos elementos que possuem determinadas particularidades. Deve-se definir o total de habitantes de um determinado grupo. Neste estudo a população é de 400 contadores no município de São José dos Campos, dos

quais 180 pertencem ao sindicalizados no Sindicato de Contadores (SESCON) e objeto deste estudo, a população-alvo. A amostra parte da população-alvo de 180 contadores registrados no SESCO, atuantes ou não atuantes, mas sindicalizados.



Figura 8- total de contadores desta comarca

Na teoria da amostragem, Gil(1990,p.92) indica três leis estatísticas a saber:

1. Afirma a **lei dos grandes números**, a probabilidade de um evento é 'P' e pela constância deste número, a relação entre as vezes que reproduz o sucesso e a quantidade total de provas é 'F'.

Quando a prova é de grande dimensões é improvável que a diferença entre F e P seja significativo.

1. **A lei da regularidade estatística** verifica um determinado valor de conjunto tomado ao acaso. Este conjunto menor terá provavelmente as características do grupo maior.



Figura 9 – Contadores Sindicalizados

Segundo a lei da inércia dos grandes números, na maioria dos fenômenos, pela variação de uma parte, é provável que parte igual do mesmo grupo varie em direção oposta.

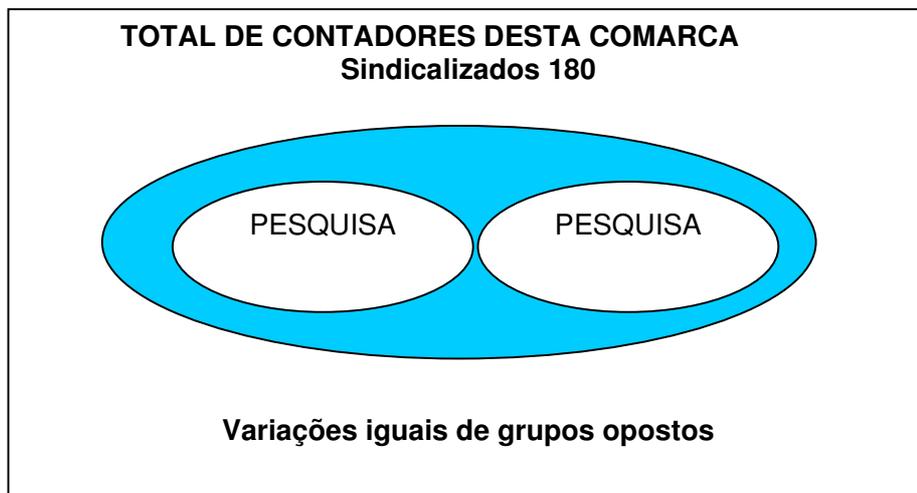


Figura 10 – Contadores desta comarca sindicalizados

Entre os diversos tipos de amostragem adota-se para este estudo a **amostragem aleatória simples**. Gil(1990,p.93) explica este tipo de amostragem como :

O procedimento básico da amostragem científica. Pode-se dizer mesmo que todos os outros procedimentos adotados para compor amostra são variações deste (GIL,1990.p.93).

A amostragem aleatória simples classifica cada elemento da amostra ou conjunto onde se vai desenvolver a pesquisa, numerando o total de elementos a ser pesquisado.

O resultado apresenta sempre um erro de medição, que tem um fator de crescimento deste erro conforme se aumenta a amostragem da pesquisa. Na pesquisa social usa-se a estimativa de erro entre 3 a 5%.

Uma pesquisa cujo resultado esperado se verifica sobre a porcentagem de contadores sindicalizados, sobre o total de contadores sindicalizados em São José dos Campos, apresenta uma estimativa prévia muito útil, ou seja, esta porcentagem de 10% e terá de analisar um número bem maior de amostras do que numa situação em que a porcentagem é de 50% (GIL,1990,p.100).

O cálculo do tamanho de uma amostra pode exigir o concurso de procedimentos estatísticos bastante especializados. Este, todavia, tem sempre o seu fundamento nas fórmulas básicas para o cálculo do tamanho da amostra de populações infinitas e finitas (GIL.1900,p.100).

Quando se desenvolve uma pesquisa sobre um conjunto finito, ou seja, inferior a 100.000 elementos pesquisados, deve-se utilizar a seguinte fórmula:

$$n = \frac{\sigma^2 p \cdot q \cdot N}{e^2 (N - 1) + \sigma^2 p \cdot q}$$

onde:

n = Tamanho da amostra

σ^2 = Nível de confiança escolhido, expresso em número de desvios-padrão

p = Percentagem com a qual o fenômeno se verifica

q = Percentagem complementar

N = Tamanho da população

e^2 = Erro máximo permitido

Figura 11 – Fórmula para cálculo da amostra - Fonte:Gil,1990,p.103

O desenvolvimento de uma pesquisa para 180 técnicos e contadores, população-alvo, vai exigir uma amostra aleatória simples de aproximadamente 67 elementos com intuito de se conseguir um retorno de valia da pesquisa.

A partir do retorno dos questionários é possível determinar-se a margem de erro utilizando-se a fórmula abaixo:

$$\sigma_p = \sqrt{\frac{pq}{n}}$$

onde:

σ_p = erro-padrão ou desvio da percentagem com que se verifica determinado fenômeno

p = percentagem com que se verifica o fenômeno

q = percentagem complementar (100 - p)

n = número de elementos incluídos na amostra

Figura 12 – Fórmula para margem de erro - Fonte:Gil,1990,p.103

4.1.4 Método de Análise dos Dados Qualitativos

A análise dos dados é um método de tratamento da informação, colhido por meio do processo de coleta de informações em um documento ou na oralidade.

Aplica-se a análise de conteúdo aos textos escritos ou aos depoimentos obtidos junto a um determinado grupo de pessoas. É uma relação de técnicas e análise de informações que oferecem explicações do comportamento humano.

É possível uma ação crítica ao sentido das comunicações escritas ou orais, seu manifesto e suas significações ocultas. Pode-se usar vários meios para decodificação, procedimento necessário para apresentar uma análise de conteúdo.

A escolha do método mais adequado depende do material a ser analisado, do resultado da pesquisa, ideologia e demais fatores sócio-culturais dos envolvidos no estudo.

A análise de conteúdo permite verificar os fatores e, assim, extrair as relações possíveis, relações causais dos fatos, e teorizar quando possível este resultado por um processo dedutivo.

A necessidade de se validar o método de análise de dados exige:

- A análise dos dados, para encontrar as relações dos resultados e dos fenômenos.
- A organização dos dados como uma necessidade para provar a conclusão da pesquisa.
- Os fatores submetidos a experimentos são relações para evitar afirmações operativas do pesquisador.

4.1.5 Análise dos Dados Quantitativos

Como o propósito de analisar e explicar o conjunto de dados quantitativos apurados na pesquisa utiliza-se a análise estatística descritiva.

A análise estatística permite mostrar a relação entre variáveis por gráficos, classificados por categorias e por cálculos de parâmetros, ou para mostrar a relação entre variáveis.

4.1.6 Comitê de Ética em Pesquisa – Unitaú

O presente projeto de pesquisa foi aprovado em 12 de Setembro de 2003, pelo registro CEP-UNITAU Número 287/2003, no uso das competências definidas na Resolução CNS/MS 196/96.

4.1.7 Validação do Questionário

O questionário compõe-se de 32 questões distribuídas em três blocos(Apêndice A).

O primeiro inclui as questões relativas ao conhecimento sobre softwares administrativos, o segundo bloco destina-se a levantar as opiniões, os motivos e a qualidade do software administrativo, e o último bloco destina-se à identificação do perfil do informante.

Foi aplicado a 11 gestores da população de Contadores inscritos no SESCON, em São José dos Campos. Estes sujeitos assemelham-se aos da amostra, mas dela não fazem parte.

A intenção foi verificar a coerência interna e o entendimento dos itens propostos junto à categoria de Contadores.

Todos os 11 questionários foram devolvidos completamente preenchidos. Analisando os dados e as opiniões dos respondentes foi necessária a seguinte correção:

1. A substituição das alternativas das questões **1, 2, 19 e 20**.

Na opinião de 05 informantes as alternativas referentes a estas questões deveriam ser substituídas pelas palavras SIM e NÃO.

2. Analisando o conteúdo de cada uma delas, optou-se por:

1- Manter as alternativas da questão 1, pois se questiona o software administrativo e o seu desenvolvimento para gerir pessoas.

2- Modificar as alternativas das questões 2 e 19 para excelente, razoável, sofrível.

3- Modificar a questão 20 para a alternativa SIM e NÃO, e mantê-las para informantes que assinalarem o SIM.

O questionário validado conta, agora, com 34 questões distribuídas da mesma maneira que o instrumento piloto e encontra-se no anexo 2.

5 RESULTADOS

5.1 Perfil dos informantes

A maioria dos informantes pertence ao gênero masculino (65,2%), é casada (52,2%) e encontra-se na faixa etária de 30 ao 50 anos (65,4%).

Acrescentando à categoria de casados as outras demais alternativas, pode-se afirmar que 66,7% dos sujeitos pesquisados constituíram família e por se encontrarem nesta faixa etária são jovens e dispõem de tempo para adequar sua empresa e passar a usar uma tecnologia administrativa própria à gestão de seu pessoal.

Não devem encontrar tantas dificuldades no processo de implementação de uma tecnologia administrativa, pois 39,1% dos informantes são graduados em Ciências Contábeis e devem ter alguma facilidade de compreender as exigências da nova tecnologia e 29%, além de graduados, obtiveram o certificado de especialistas lato senso.

É interessante notar que apenas 31,9% se conservam como Contadores associados ao SESCOB portando o curso técnico. A extinção dos cursos técnicos em contabilidade, em 2003, deve levar o SESCOB a contar, em pouco tempo, com Contadores graduados em Ciências Contábeis em seu quadro de associados. De outro lado, os 39,1% dos informantes, por serem graduados, e 29% pós-graduados, associados ao SESCOB, devem garantir uma melhor qualidade nos serviços contábeis ofertados à comunidade local e regional.

Tabela 1- Distribuição por gênero.

	N	%
Masculino	45	65,2
Feminino	24	34,8
TOTAL	69	100%

Tabela 2 – Estado Civil.

	N	%
Solteiro	20	28,9
Casado	36	52,2
Viúvo	03	04,4
Concubinato e separado	10	14,5
TOTAL	69	100%

Tabela 03: Faixa Etária.

	N	%
61-70	03	4,3
51-60	09	13,0
41-50	14	20,5
31-40	31	44,9
20-30	12	17,3
Total	69	100%

Tabela 4– Escolaridade.

	N	%
Técnico	22	31,9
Graduação	27	39,1
Lato senso	20	39,0
TOTAL	69	100%

5.2 A Empresa / Escritório de Serviço contábil.

Os escritórios ou empresas contábeis são classificados pelo Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo – CRC - , considerando o número de clientes e o tipo de organização. São denominados:

- A - **Contador autônomo**, assim definido pela prestação de serviços contábeis de forma doméstica, atendendo no máximo a 20 clientes. No presente estudo, 24,6% são contadores autônomos e atendem até 20 clientes.
- B – Os **pequenos escritórios**, segundo o CRC, atendem até 50 clientes. Dos informantes, 27,5% classificam o seu escritório como pequeno e 30,6% deles atendem até 50 clientes.
- C – Os **escritórios de médio porte**, são aqueles que atendem no máximo 100 clientes. Dos informantes, 39,1% classificam o seu como escritório médio e 39,1% garantem contar com até 100 clientes.
- D – Apenas 8,8% dos informantes classificam sua empresa como **grande escritório** e 8,6% delas atendem mais de 100 clientes.

Percebe-se que 52,1% dos escritórios são classificados como de contador autônomo (24,6%) e de pequeno escritório (27,5%); e 69,5% atendem até 50 clientes.

Com estes percentuais pode-se inferir que são eles, e não o grande escritório (8,8%), que influenciam os negócios contábeis no mercado local.

Tabela 5: Quantidade de clientes na empresa ou escritório para classificação de acordo com o C.R.C.

	N	%
0 a 20 clientes	20	28,9
20 a 50 clientes	21	30,6
50 a 100 clientes	22	31,9
+ de 100 clientes	06	08,6
TOTAL	69	100%

Tabela 06: Classificação da empresa ou escritório:

	N	%
Escritório contador autônomo	17	24,6
Pequeno escritório	19	27,5
Escritório médio	27	39,1
Escritório grande	06	08,8
TOTAL	69	100%

5.3 Usos de softwares e seus Objetivos

A maioria dos informantes (55%) acredita que os Softwares Administrativos foram desenvolvidos com o objetivo de qualificar o gerenciamento das empresas ou escritórios contábeis, entretanto, 47,8% deles são da opinião de que os resultados da aplicação “sejam favoráveis” na gestão do seu escritório.

Dos questionados, 16,1% não acreditam que os Softwares Administrativos sejam desenvolvidos para melhorar o gerenciamento das empresas contábeis em geral e 28,9% não têm verificado qualquer resultado satisfatório quando trata-se do uso destas ferramentas em sua própria empresa.

Quando questionados sobre a possibilidade de se alcançar outros objetivos não próprios dos softwares administrativos, 58% dos informantes acreditam que poucos objetivos previstos foram alcançados e apenas 23,2% afirmam que alcançaram objetivos não previstos, embora não os especifiquem.

Dos informantes, 36,4% são da opinião de que seu escritório “vem melhorando” com a gestão de pessoas por meio de algum software administrativo, no

entanto, suas opiniões afirmam que o uso “ não melhorou (34,7%) e “melhorou em alguns aspectos” (28,9%).

Acrescentando aos que afirmam que o “não uso de ferramentas administrativas”, os que “não percebem melhoria na gerência da empresa”, quando se adota uma delas, pode-se concluir que para a maioria dos informantes a empresa funciona independente desta nova forma de gerenciar os negócios, a partir das pessoas.

Tabela 07: Em sua opinião, os softwares administrativos estão sendo desenvolvidos para a melhoria da gerência das empresa contábeis?

	N	%
Sim	38	55,0
Não	11	16,1
Às vezes	20	28,9
TOTAL	69	100

Tabela 08: Você tem verificado resultados favoráveis no processo de utilização dos softwares administrativos na gestão de seu escritório?

	N	%
Sim	33	47,8
Não	20	28,9
Às vezes	16	23,3
TOTAL	69	100%

Tabela 09: Em sua opinião, outros objetivos não propostos estão sendo alcançados como resultado do processo de desenvolvimento de softwares para os escritórios contábeis?

	N	%
Sim, muitos foram alcançados.	16	23,2
Sim, uma quantidade razoável.	40	58
Não, nenhum outro objetivo foi alcançado	13	18,8
TOTAL	69	100%

Tabela 10: Em sua opinião, a gestão do seu escritório tem melhorado como resultado do processo de desenvolvimento do software administrativo?

	N	%
Sim, melhorou.	25	36,4
Não, não melhorou	24	34,7
Melhorou em alguns aspectos	20	28,9
TOTAL	69	100%

Quando solicitados a listarem os fatores que contribuem e os que dificulta a gestão de pessoas, por meio de algum software administrativo pelas empresas e escritórios contábeis, 21,2% deixam de fazê-lo. Entre os 84,1% que elaboram a listagem, 9,4% indicam que a gerência desta forma melhorou o ambiente organizacional e para o cliente que aprovou a nova situação e retornou com novos serviços. Supõe-se que seja resultado de melhores serviços e relações técnicas entre o cliente e a empresa, por meio de seus colaboradores.

Entre os fatores que mais contribuem com a gestão de pessoas com o uso de algum software administrativos estão a melhoria da gerência do escritório, a aprovação dos clientes com a nova forma de gerenciamento do escritório e o retorno dos clientes com novos trabalhos.

Entre os que dificultaram encontra-se falta de agilidade e de qualidade, predomínio dos serviços contábeis, falta de interesse do Contador e a falta de credibilidade do cliente ao Contador que se torna gestor de pessoas.

Quando questionados sobre os softwares administrativos complementarem os demais softwares e programas contábeis, depara-se com a seguinte situação. Primeiro, é necessário que se esclareça sobre a possibilidade de se adquirir pacotes especialmente voltados para os serviços contábeis e pacotes que contenham ferramentas para os serviços contábeis juntamente com os serviços de gestão de pessoas.

Assim, os pacotes que integram os dois serviços já indicam a complementaridade entre eles. No entanto, na opinião de 58,1% os dois serviços se complementam “pouco” e para 11,5% estes serviços “não se complementam”. Poucos são os que percebem que há complementação entre eles (30,4%).

FATORES CONTRIBUINTES	N	%
1. Melhoria da gerência do escritório	(8)	3,8%
2. Melhoria nas relações com os clientes	(4)	1,9%
3. Treinamento dos funcionários para gerência	(4)	1,9%
4. Melhorou o retorno no trabalho	(3)	1,7%
5. Aprovação dos clientes	(5)	2,4%
TOTAL 1	24	11,7
FATORES DIFICULTADORES		
1. Falta mão de obra especializada para administrar	5	2,4%
2. Custo de aquisição do Software	9	4,4%
3. Nunca notou o software	3	1,7%
4. Nunca usamos o software administrativo no escritório	7	3,3%
5. Nunca foi pedido pelo cliente	5	2,4%
6. Não existe lei para utilizar	5	2,4%
7. Treinamento para utilizar só em São Paulo	4	1,9%
8. A sonegação não permite que se apure o resultado	4	1,9%
9. O valor achatado dos honorário nos obriga a fazer o estritamente necessário	2	0,9%
10. A empresa organizada já possuem controle externo independente de nossa informação	2	0,9%
11. Falta agilidade	8	3,8%
12. Falta qualidade	9	4,4%
13. Trabalho a mais	5	2,4%
14. Tempo para treinamento	6	2,8%
15. Custo do treinamento	6	2,8%
16. Presta serviço só de contabilidade	8	3,8%
17. Falta incentivo para tal serviço	1	0,7%
18. Fiscalização não obriga a usar	8	3,8%
19. Evitar gastos extras	5	2,4%
20. Não há interesse	8	3,8%
21. Não sabe como verificar	2	0,9%
22. Não preciso	7	3,3%
23. Falta fazer a gestão de empresa	2	0,9%
24. Custo do serviço	2	0,9%
25. Poucos clientes aceitam o serviço	4	1,9%
26. Clientes não confiam no contador para este serviço	9	4,3%
27. Não posso fazer este serviço: sou contador	3	1,7%
28. Respostas em branco	44	21,5%
TOTAL 2	183	88,3%
TOTAL GERAL	207	100%

Quadro 2 – Fatores contribuintes e dificultadores na adoção de softwares administrativos

Tabela 11: Na sua opinião, os softwares administrativos complementam os demais softwares ou programas utilizados em sua empresa?

	N	%
Sim, completa muito	21	30,4
Sim, completa pouco	40	58,1
Não, não complementa	08	11,5
TOTAL	69	100%

Em geral, as empresas contábeis adquirem um desses pacotes de software: Cuca Fresca, Folhamatic, Prosoft, e 58,1% dos informantes utilizam um deles, optando pelo software de serviço contábeis e deixando de lado o software de gestão de pessoa, pois acreditam que ele próprio complementa seus serviços.

A decisão de fazer uso do software administrativo parece fundamentar-se na afirmação de que o essencial para o Contador, e sua empresa, é realizar os serviços contábeis exclusivamente para atender às comodidades dos seus clientes. Não percebem que gerir melhor seus colaboradores poderia melhorar a fidelização de seus clientes por serem melhores atendidos nos serviços contábeis mais qualificados.

Os contadores informantes apresentam um certo receio em utilizar o software administrativo em suas próprias empresas, pois 53,5% deles respondem que “não usam ou usam às vezes algum software administrativo” e, 46,5% afirmam usá-lo em suas próprias empresas, mesmo que o uso não tenha apontado excelentes resultados.

Tabela 12: Você utiliza um software administrativo para gerenciar o seu próprio escritório contábil ?

	N	%
Sim	32	46,5
Não	22	31,8
Às vezes	15	21,7
TOTAL	69	100%

5.4 Contador: o administrador de empresa e serviços contábeis.

Quando se trata do profissional de serviços contábeis e sua preocupação em estudar, 46,3% dos informantes afirmam estar “sempre estudando” sobre as novas ferramentas administrativas para as utilizarem em suas empresas. É, ainda, elevado o

índice de profissionais Contadores que não se preocupam com o estudo e, assim, 31,8% nunca estudaram e 21,9% “às vezes estudam”. Esta informação é séria, à medida que, neste momento da história em que as tecnologias adentram as mais diversas áreas, é inconcebível o profissional que nunca estudou ou estudou de vez em quando sobre elas. Preocupa este perfil de profissional que não relaciona o uso de tecnologias para a gestão de pessoas com a melhoria da qualidade dos serviços contábeis. As empresas produtivas vêm há algum tempo explorando esta área e têm tido resultados que geram vantagens competitivas no mercado global.

Esta preocupação cresce à medida que 55% dos informantes vêm desenvolvendo pesquisas sobre o tema “gestão de pessoas”, não para uso próprio, mas para apresentar aos seus clientes e 16,1% não se interessam pelo tema, “nunca tendo pesquisado sobre ele”.

Tabela 13: Você vem desenvolvendo estudos sobre as novas ferramentas administrativas para utilizar em seu escritório?

	N	%
Sim, estou sempre estudando	32	46,3
Não, nunca estudei	22	31,8
Sim, às vezes estudo	15	21,9
TOTAL	69	100%

Tabela 14: Em sua opinião, o contador tem pesquisado temas sobre gestão para poder apresentar a seus clientes?

	N	%
Sim, estou sempre pesquisando	38	55,0
Não, nunca pesquisei	11	16,1
Sim, às vezes pesquiso	20	28,9
TOTAL	69	100%

Parece existir uma relação entre garantir o cliente para a empresa e o estudo ou pesquisa sobre softwares administrativos. Agrada-se o cliente com novas informações, mesmo não as utilizando em seus negócios.

Tabela 15: Em sua opinião o contador está preparado para o novo mercado globalizado, onde as pequenas empresas vão ser exportadoras?

	N	%
Sim, sempre	25	36,4
Não, nunca	24	34,7
Às vezes	20	28,9
TOTAL	69	100%

São significativos os percentuais entre os informantes que (1) afirmam que os Contadores não se encontram preparados para o mercado globalizado (34,7%) e os que (2) “às vezes eles se encontram preparados” (28,9%). Esta não preparação se deve a não preocupação destes Contadores em estudar, pesquisar ou, pelo menos se manter atualizado no que se refere à gestão de pessoas por meio de algum software administrativo.

A vantagem competitiva no mercado está para aqueles que se encontram preparados (31,8%) e afirmam que o contador “sempre está preparado” (36,4%).

Tabela 16: Você está preparado para a educação continuada que vem sendo exigida pelo processo de globalização?

	N	%
Sim, estou preparado	22	31,8
Não, não estou preparado	15	21,7
Não, estou razoavelmente preparado	32	46,5
TOTAL	69	100%

Reforça-se esta não preparação para o mercado globalizado à medida que 46,5% dos informantes se dizem “razoavelmente preparados para a educação continuada” que vem sendo exigida por este novo mercado. Somando-se a estes 46,5%, os que não encontram preparados, tem-se 68,2% dos informantes. A educação continuada, processo relevante para a economia globalizada, é uma preocupação para apenas 31,8% dos informantes.

Tabela 17: Você acredita que o futuro contador deverá desempenhar funções administrativas conjuntamente com as funções contábeis?

	N	%
Sim, acredito	26	37,6
Não, não acredito	32	46,5
Acredito, às vezes	11	15,9
TOTAL	69	100%

Não estar preparado para o novo perfil das pequenas empresas, nem para manter uma educação continuada, talvez explique o fato de que 46,5% dos informantes não se vejam, num futuro próximo, desempenhando conjuntamente as funções de Contador e de administrador.

Embora 37,6% deles acreditem que os profissionais de empresas contábeis de pequeno e médio porte devam desempenhar concomitantemente as funções de Contador e gestor de pessoas, 46,5% não acreditam, e reconhecem, também, a incapacidade de sustentar um profissional específico para gerir seus negócios contábeis.

Tabela 18: Você utiliza o software administrativo da mesma maneira que utiliza os demais softwares contábeis existentes em seu escritório.(como folha pagamento ou imposto de renda)?

	N	%
Sim, às vezes	35	50,7
Sempre	16	23,1
Não, nunca	18	26,2
TOTAL	69	100%

O fato de apenas 23,1% dos informantes utilizarem “sempre” o pacote de software integralmente reforça a idéia de que os Contadores ainda não valorizam a pessoa humana como o capital mais importante de sua empresa. Fortalece, desta maneira, as diferenças entre softwares administrativos e os de serviços contábeis, embora para 50,7% ambos os softwares tenham a mesma importância e 26,2% não usem “nunca” ambos os softwares, deixando de dar qualquer importância a qualquer um deles.

O colaborador bem treinado e satisfeito com o trabalho, por estar sendo gerido com competência, parece ser pouco significativo para os Contadores.

Tabela 19: A qualidade apresentada pelos softwares administrativos é igual ao de qualquer outro software existente em seu escritório?

	N	%
Sim, é igual	23	33,3
Não, são diferentes	28	40,5
Às vezes, são iguais	18	26,2
TOTAL	69	100%

Tabela 20: Com que frequência você faz uso de software administrativo para gerenciar seus colaboradores?

	N	%
Muito	18	26,3
Pouco	40	57,8
Nunca uso	11	15,9
TOTAL	69	100%

Dos informantes, 40,5%, ainda reforçam a idéia do não uso do pacote administrativo afirmando que ele é diferente dos demais softwares. Pode-se entender que a diferença reside entre a prontidão do serviço contábil, função essencial da empresa, e a qualificação dos colaboradores, função secundária, pois 57,8% dos informantes ainda utilizam “pouco” algum software para gerência de pessoal. Apenas 26,3% fazem uso do software administrativo na gestão de seu pessoal.

5.5 O Contador e suas opiniões sobre as ferramentas administrativas.

Dos informantes, 29,5% não expressaram sua opiniões a respeito das ferramentas administrativas. Esta postura pode ser justificada pelos seguintes motivos:

A - Custo do software e o repasse deste custo ao cliente, que poderia ser feito em partes ou mesmo apresentando ao cliente a real necessidade de se usar um software de gestão na empresa.

B - Custo do treinamento e da mão obra. Os informantes acreditam que o treinamento e a mão de obra especializada aumentam o custo de suas empresas, mas acreditam, também, que a nova ferramenta pode garantir melhores informações de seus clientes que são vitais para o gestor tomar decisões. Assim, o custo pode torna-se irrisório. Os questionados não percebem que de acordo com as novas tendências sobre capital

humano, não só a empresa, mas o funcionário é responsável, também, pelo seu treinamento, minimizando, portanto, o seu custo.

- C – A aquisição de novo material para nova ferramenta de gestão**, como mesa, computador, e cadeira são considerados investimentos contínuos que empresa sempre deve fazer para estar preparada para a globalização.
- D – Falta de administradores.** Os contadores não servem como gestores de suas empresas. Assim, necessitam de uma mão de obra rara e por isto cara, que é o administrador.
- E – Cliente não passar informação necessária.** Em geral o cliente passa as informações, às vezes mascaradas, apenas para reduzir o possível os gastos com impostos.
- F – O Contador ainda se vê como um guarda livro.** É preciso mudar este perfil profissional e os Contadores se tornam de fato contadores e desenvolvem uma contabilidade voltadas para gestor de empresa, deixando de ser uma contabilidade de impostos.
- G – Legislação.** Outro erro dos contadores, pois esperam que suas necessidade se tornem leis para efetuar um serviço aos clientes. Não usam sua capacidade de demonstrar as principais vantagens da contabilidade, baseada em gestão, para tomadas de decisões dos administradores das empresas que deveriam fazer sua contabilidade.

O fato de não estudarem nem pesquisarem temas relativos à gestão de pessoas, nem se encontrarem preparados para continuar a educação continuada nesse tipo de gestão, e não aceitarem a idéia de que são mais de que Contadores e não utilizarem os recursos dos softwares administrativos, indicam que as opiniões sobre as ferramentas administrativas, em particular às relativas a gestão de pessoas, merecem atenção especial, pois podem estar sendo dadas a partir do senso comum. A perspectiva técnica não é considerada pela maioria dos informantes. Não formam um conceito sobre estes softwares e sim representações organizadas no cotidiano da vida profissional.

Os motivos que segundo os informantes justificam o não uso do software administrativo na gestão de pessoa, em suas empresas, foram classificados em quatro (04) categorias, como se observa no mapeamento (Quadro 4): a não necessidade , o custo do software e sua manutenção, a finalidade contábil e a necessidade de treinamento.

CATEGORIAS			
CATEGORIA I	CATEGORIA II	CATEGORIA III	CATEGORIA IV
NÃO HÁ NECESSIDADE DO SOFTWARE ADMINISTRATIVO	CUSTO DO SOFTWARE, DA SUA MANUTENÇÃO E DO TREINAMENTO	NECESSIDADE DE TREINAMENTO NO USO DO SOFTWARE	A FUNÇÃO PRIMORDIAL DA EMPRESA É O SERVIÇO CONTÁBIL E NÃO A GESTÃO DE PESSOAS
SUBCATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. aqui só se faz serviço contabilidade 2. não sei utilizar, como posso saber da utilidade dele 3. preciso de rapidez e velocidade no serviço contábil para atender, com presteza o cliente 4. não se dispõe de tempo para o gerenciamento de pessoas por algum software 6. a própria legislação não obriga o uso deste tipo de software, não há necessidade de se aumentar ainda mais o serviço na empresa e o número de empregados 	<ol style="list-style-type: none"> 1. alto custo dos softwares existentes; 2. alto custo e desconhecimento da qualidade do software; 3. aquisição de outros computadores; 4. aumento de custo para a empresa; 5. custo do treinamento do pessoal; 6. impossibilidade do repasse do custo do software aos clientes; 7. custo da manutenção do software e das constantes alterações. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. necessito de explicações e de treinamento do fabricante; 2. não fiz administração de empresa; 3. não tenho conhecimento das vantagens do software administrativo; 4. o programa é de difícil entendimento; 5. não se tem como dispor de um gestor de pessoas; 6. necessidade de treinamento e qualificação dos funcionários; 7. não se dispõe de lugar para o treinamento do gestor de pessoas; 8. desconfiança do cliente que quer apenas o serviço contábil. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. não se tem o programa, por ele não ser função essencial da empresa contábil; 2. não se percebe as vantagens em seu uso, o serviço contábil não melhora com este tipo de software; 3. o tamanho do escritório não suporta um serviço de gestão de pessoas; 4. não agiliza as decisões do cliente, que quer o serviço contábil com rapidez, eficiência e eficácia; 5. só se rendesse maior lucro e maior controle dos serviços dos trabalhadores.

Quadro 3 - MAPEAMENTO DOS MOTIVOS PARA O NÃO USO DO SOFTWARE ADMINISTRATIVOS NAS EMPRESAS/ESCRITÓRIOS CONTÁBEIS

A categoria I – *não há necessidade do software administrativo* – é explicada pelos informantes por sete sub categorias.

Percebe-se que estas subcategorias envolvem desde o não saber e não necessitar do software administrativo, até a legislação não exigir a sua utilização pelos Contadores, e a preocupação com o aumento do serviço na empresa e do número de empregados.

Reafirma-se que a não necessidade de software administrativo fortalece a idéia de que o Contador elege a função contábil como essencial e única na sua empresa. Com esta função sendo desempenhada com rapidez, eficiência e eficácia, a empresa cumpre sua missão.

Em relação à categoria II – *Custo do software e de sua manutenção* - foram identificadas, pelos informantes, oito (08) subcategorias na exposição dos motivos do mau uso.

No centro da argumentação dos informantes encontra-se, primeiro, o alto custo de software, o custo da manutenção, e as constantes adaptações às necessidades da empresa. Em seguida, encontram-se o custo da mão de obra especializada e a impossibilidade de se repassá-lo para o cliente, principalmente nas pequenas e médias empresas. E, por último, encontram-se a qualidade dos softwares existentes e a necessidade de se adquirir novos computadores.

Na categoria III – *Necessidade de treinamento* – fica evidente que as (08) subcategorias envolvem (05) motivos não tão significativos para não uso de softwares administrativos:

- A** – Necessidade de Treinamento para o Contador: este precisa preparar-se para iniciar uma nova forma de administração de sua própria empresa.
- B** – Necessidade Treinamento para Contadores no uso de software administrativos, pois este software é de difícil entendimento.
- C** – Necessidade de Treinamento dos funcionários e a necessidade de um lugar próprio para isto.
- D** – Necessidade de se contratar um gestor de pessoa, pois o Contador não se vê como gestor de pessoas.
- E** – Necessidade de superar as possíveis desconfiças do cliente que se encontra acostumado com o serviço contábil e não tem demonstrado preocupações com o atendimento pessoal recebido da parte dos colaboradores da empresa , pois, em geral, se relaciona diretamente com o Contador.

Na categoria IV – A função prioritária da empresa é o serviço contábil e não a gestão de pessoas – os Contadores não adquirem o software administrativo por ele não ser a função primordial das empresas contábeis. Acresce-se a esta explicação o fato de os informantes, ainda, não terem percebido as vantagens no uso do software administrativo no serviço contábil, pois, segundo eles, estas ferramentas não agilizam as tomadas de decisões contábeis e nem sempre melhoram a qualidade do serviço contábil, embora possam ser reconhecidos por garantir qualidade nos serviços gerais e nos de atendimento.

Por fim, os Contadores afirmam que se o uso de um software administrativo se relacionasse diretamente com a lucratividade da empresa e com o controle mais eficaz dos serviços contábeis, a disposição em usá-lo seria outra.

Quando questionados sobre o **conhecimento dos programas de gestão de empresa e sobre o conhecimento de pacotes específicos** de empresa produtora de bens que podem mais facilmente ser encontrados, têm-se os seguintes resultados:

Nº	Denominação	N	%
1	MONEY	02	0,9
2	CUCA FRESCA	20	9,6
3	CONTMATIC	28	13,5
4	MULTCOMP	07	3,3
5	CONTMASER	05	2,4
6	FOLHAMATIC	28	13,5
7	COAD	15	7,2
8	PROSOFT	25	12,5
9	PTOCOMP	06	2,8
10	PROFENIX	10	4,8
11	S.A.P	10	4,9
12	DP. COMP.	10	4,8
13	Branco	41	19,8
	Total	207	100

Quadro 4 – Pacotes e não pacotes conhecidos e indicados pelos informantes

Denominação	N	%
1.Cucafresca	20	9,6%
2.Contmatic	28	13,5%
3.Folhamatic	28	13,5%
4.Prosoft	25	12,5%
5.Profenix	10	4,8%
6.Contmaster	05	2,4%
7.Coad	15	7,2%
8,Branco	41	19,8
Total	172	83,3

Quadro 5 – Pacotes completos

Os softwares administrativos mais conhecidos são o Contmatic (13,5%), o Folhamatic (13,5%) e o Prosoft (12,5%). É interessante notar que 19,8% dos informantes não elegem qualquer software administrativo e esta situação pode estar indicando a não preocupação com o uso de ferramentas administrativas específicas para gestão de pessoas, muito mais do que falta de conhecimento, visto muitos deles estarem incorporados aos pacotes que são direcionados às empresas e escritórios contábeis. Embora 63,5% indiquem algum pacote completo, aquele que oferece as ferramentas contábeis e de gestão de pessoas conjuntamente, quando questionados sobre os softwares de gestão de pessoas utilizados em empresas produtoras de bens, informam os mesmos, como se observa no quadro anterior. Esta postura garante que os informantes não distinguem softwares administrativos de pacotes que os incluam junto com as ferramentas contábeis.

No quadro 4, os 4,9% informantes demonstram conhecer o SAP, que, como já se viu, é um software administrativo para grandes empresas industriais, não aplicável em empresa contábeis, por seu alto custo.

Denominação	N	%
Money	02	0,9%
Multcomp	07	3,3%
Ptocomp	06	2,8%
DP. Comp.	10	4,8%
Total	25	11,8%

Quadro6 – Softwares Administrativos Conhecidos

Mesmo desconhecendo ferramentas específicas de gestão de pessoas ou conhecendo pacotes completos, mesmo que não utilizem a parte referente à gestão de pessoas, 53,6% dos informantes aconselham seus clientes a fazer uso de algum deles. Apenas 17,5% não fazem este tipo de aconselhamento, talvez por não terem segurança na indicação que farão, ou devido ao não uso em sua empresa contábil, ou por reconhecerem a falta de conhecimento nesta nova ferramenta para gestão de pessoas.

Tabela 21- Você aconselha seu cliente a usar um software administrativo em sua empresa?

	N	%
Sim	37	53,6
Não	12	17,5
Às vezes	20	28,9
TOTAL	69	100%

Tabela 22: Já teve contato com algum software administrativo de uso industrial, em seu escritório?

	N	%
Sim, tive contato.	24	34,7
Não, não tive contato.	29	42,0
Tive contato, às vezes.	16	23,3
TOTAL	69	100%

Como se observa, 42% dos informantes “não têm contato” com ferramentas administrativas de uso industrial. Se somados aos que tiveram algum contato, totalizam 65%. Este resultado indica que a maior parte dos Contadores necessita de treinamento antes de pensar em adotar uma ferramenta para sua empresa, pois se vêem como prestadores de serviços contábeis, não querendo cumprir as funções de gestor de pessoas. O treinamento deverá, muito antes, qualificar o Contador para seu uso e manuseio e convencê-lo dos benefícios que esta ferramenta trará para os seus negócios. Caso contrário, o Contador, mais cedo ou mais tarde, empurrado pela corrente da globalização, será levado a contratar um especialista em gestão de pessoas ou uma empresa de assessoria, uma vez que o colaborador será o centro de atenção das

também médias e pequenas empresas e estas necessitarão qualificá-lo, pois é um instrumento importante na obtenção de vantagens competitivas.

5.6 Treinamento em empresas contábeis.

Quando questionados sobre treinamento para uso de software em sua empresa, 60,8% afirmam terem sido treinados e 63,9% avaliam o seu treinamento como sendo “razoável”. Apenas 11,5% o avaliam como “muito bom”.

Tabela 23 - Você teve algum treinamento para poder usar algum tipo de software no seu escritório?

	N	%
Sim, tive	42	60,8
Não, não tive	17	24,6
Tive, às vezes	10	14,6
TOTAL	69	100%

Tabela 24: Como você avalia o seu treinamento em ferramentas administrativas, para gestão de sua empresa?

	N	%
Muito bom	08	11,5
Razoável	44	63,9
Sofrível	17	24,6
TOTAL	69	100%

É possível que o treinamento considerado “razoável” não tenha convencido os informantes a passarem a usar algum software administrativo em sua empresa.

5.7 Ferramentas administrativas: objetos, processos e controles de empresas.

A administração por objetivo está fundamentada no estabelecimento de objetivos por posições de gerência. Os objetivos, em alto nível, podem ser denominados também por metas, alvos ou finalidades. Entre os informantes, este tipo de administração é considerado como “necessário para 40,5% deles.

A administração por processo implica que a organização está preparada para administrar multi-processos e, até mesmo, tratar partes de seus problemas estruturais e administrativos, bem como as operações correntes como pacotes de trabalhos, empregando os experimentados processos do moderno gerenciamento de projetos, de ampla aplicação a todos os campos de trabalho. A conjugação do gerenciamento estratégico com a administração por processo resulta em um efeito sinérgico importante.

Ela é o "caminho das pedras" que leva à obtenção de respostas eficientes, em curto espaço de tempo, às intensas e constantes mudanças e seus conseqüentes efeitos sobre todos os tipos de organizações. Entre os informantes, 49,2% avaliam este tipo de administração como "sempre necessária".

Administração Clássica: No campo específico da administração das empresas, coube a dois engenheiros o lançamento dos fundamentos de uma Teoria Geral da Administração. O primeiro deles foi o norte-americano Taylor (1856-1915), com sua obra "Shop Management" (Gerência de Fábrica), lançada em 1903, que teve uma repercussão enorme nos meios acadêmicos e empresariais. O segundo - grego de nascimento, porém educado na França - foi o também conhecido engenheiro Henri Fayol (1841/1925), com seu trabalho "Administracion Industrielle et Generale", publicado em 1916, e que, como o livro de Taylor, ganhou um prestígio extraordinário.

Do ponto de vista didático, costuma-se dividir a Escola Clássica ou Teoria Clássica da Administração em dois grupos: o primeiro grupo encabeçado por F. Taylor chamado "Administração Científica"; e o segundo liderado por H. Fayol, denominado "Teoria Clássica da Administração". Assim, a abordagem clássica da Administração cobre duas áreas distintas: a operacional, de Taylor, com ênfase nas tarefas; e a administrativa, de Fayol, com ênfase na estrutura organizacional GALVÊS(2003,01). Entre os informantes, 40,5% acreditam que ela seja, ainda, necessária para os seus negócios.

Tabela 25: Como você avalia o uso de ferramentas da administração clássica, pelo contador?

	N	%
Necessária	28	40,5
Não, não é necessária	14	20,2
É necessária, às vezes	27	39,3
TOTAL	69	100%

Tabela 26: E a ferramenta da Administração por objetivo?

	N	%
Sempre necessária	26	37,6
Não, não é necessária	31	44,9
É necessária, às vezes	12	17,5
TOTAL	69	100%

Tabela 27: A ferramenta da Administração por processo?

	N	%
Sempre necessária	34	49,2
Não, não é necessária	23	33,3
É necessária, às vezes	12	17,5
TOTAL	69	100%

Embora seja elevado o percentual de informantes que já receberam treinamento para o uso de software em geral e o treinamento com ferramentas administrativas seja necessário, pode-se afirmar que eles ainda não adotaram as modernas ferramentas e continuam administrando seus negócios com as ferramentas da administração clássica, pois, segundo 40,5 dos questionados, elas são necessárias aos serviços contábeis. Alguns dos informantes já administram suas empresas por objetivos ou por processo. Isto significa que 37,6% consideram a administração por tarefas mais necessária do que as ferramentas ditas “clássicas” e 49,2% adotam a administração por processo. Isto significa, também, levar em consideração a estrutura organizacional, contra 59,5% que avaliam estas ferramentas administrativas como “não necessárias” ou “às vezes necessárias”.

São elevados os índices dos informantes que consideram “não necessária” qualquer tipo de administração: 20,2% acreditam que seja “não necessário o uso de ferramentas clássicas; 44,9% a administração por objetivos e 33,3% a administração por processo.

Pode-se deduzir que os Contadores informantes deste estudo administram suas empresas ou escritórios contábeis de pequeno e médio porte desconsiderando uma estratégia técnico-científica de administração.

Quando se trata de ferramentas de controle de gestão, é importante saber que este módulo, Gestão Contábil, é responsável pelo controle de todas as informações

contábeis formuladas a partir dos eventos (transações) de Contas a Pagar, Contas a Receber, Faturamento, Gestão Patrimonial e de outras áreas da empresa. Essas informações são geradas através de lançamentos contábeis que podem ser realizados diretamente no sistema de contabilidade, ou através de interfaces automáticas. Assim, 59,4% acreditam que ela é “necessária” e 62,5% que “sempre facilita e potencializa” a tomada de decisões.

Tabela 28: Em sua opinião a ferramenta de Controle de Gestão Contábil é:

	N	%
Sempre necessária	41	59,4
Não, não é necessária	10	14,6
É necessária, às vezes	18	26,0
TOTAL	69	100%

Tabela 29: Em sua opinião, o Controle de Gestão Contábil facilita e potencializa a tomada de decisão do contador?

	N	%
Sim, sempre	43	62,5
Não, nunca	02	2,8
Sim, às vezes	24	34,7
TOTAL	69	100%

As principais funções do controle de gestão contábil são: a possibilidade de criação ilimitada de contabilidades gerenciais (multi-moedas); o tratamento contábil para atender FASB e CMI; o plano de contas com possibilidade de utilização ilimitada de níveis; o controle de períodos ilimitado; a possibilidade de criação de lotes padrões; o controle de estorno e cópias de lançamentos; a atualização de saldos on line; a apuração de resultados; a geração de arquivos e emissão de relatórios específicos para instituições financeiras: COSIF, Receita Federal e PROBAN; os relatórios/ arquivos legais e contábeis (balanço, demonstrativo de resultados, livro diário, termo de abertura e fechamento); as consultas e relatórios gerenciais; o controle de orçamentos; a interface automática de consultas e relatórios para planilhas e processadores de texto.

5.8. Algumas relações entre variáveis

Ao se relacionar a faixa etária dos respondentes e o uso de softwares administrativos, 29,2% dos que os usam encontram-se na faixa de 36 e 51 anos, e é, também, nesta faixa etária que se encontra o maior percentual de não usuários de ferramentas administrativas.

Tabela 30: Relação entre faixa etária e uso de softwares administrativos

Faixa etária	Uso %	Não uso %
51-70	13,5%	8,9%
36-51	29,2%	14,4%
20-35	25,5%	8,5%
TOTAL	68,2%	31,8%

Embora o uso de software administrativo seja utilizado em todas as faixas etárias, a relação entre elas e o uso de software administrativo não é significativo, como se observa pela análise do quadro 8, onde todos os percentuais são inferiores a 1%.

	Sim	Não	Às vezes		Teste, Qui
Técnico	10	7	0	17	0,41
	12	5	0		
Graduação	20	10	0	30	0,86
	20	10	0		
Pós-graduação	17	5	0	22	0,03
	15	7	0		

Quadro 7: Relação entre faixa etária e uso de softwares administrativos

Tabela 31 - Relação entre escolaridade e uso de ferramentas administrativas

Escolaridade	Sim		Não		Às vezes		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Técnico	9	13,2	10	14,4	3	4,3	22	31,9%
Graduação	12	17,4	8	11,6	7	10,2	27	39,2%
Lato Senso	11	15,9	4	5,8	5	7,2	20	28,9%
TOTAL	32	46,5%	22	31,8%	15	21,7%	69	100%

A escolaridade não é um fator que interfere na adoção das ferramentas administrativas. Assim, 17,4% são graduados em Ciências Contábeis e 15,9% são especialistas, usam ferramentas administração; 11,6% embora graduados não usam e 10,2% são além de graduados, especialistas e usam “às vezes”. Os que usam “às vezes”, 10,2%, somados aos que usam sempre, 17,4%, totalizam 27,6% de graduados em Ciências Contábeis. Com relação aos de nível técnico, apenas 13,2% utilizam. Aplicado o teste QUI não se verifica relações significativas entre a escolaridade e o uso ou não de ferramentas administrativas, visto que todos os resultados são inferiores a 1%.

	Sim	Não	Às vezes		Teste, Qui
Técnico	9	10	3	22	0,35
	10	7	5		
Graduação	12	8	7	27	0,87
	13	9	6		
Pós-graduação	11	4	5	20	0,52
	9	6	4		

Quadro 8: Relação entre escolaridade e uso de ferramentas administrativas

Tabela 32 - Relação entre tipo de empresa e o resultado do uso de softwares administrativos

	Sim, melhorou		Não, não melhorou		Melhorou em alguns aspectos	
	N	%	N	%	N	%
Escritório contador autônomo	4	5,8	10	14,5	5	7,2
Pequeno escritório	5	7,2	6	8,7	7	10,1
Escritório médio	9	13,2	6	8,7	4	5,8
Escritório grande	7	10,2	2	2,8	4	5,8
Total	25	36,4	24	34,7	20	28,9

Não foi verificada qualquer relação entre os tipos de empresas e o resultado do uso de software administrativo, conforme os testes de relação apresentados no quadro 09.

	Sim, melhorou	Não, melhorou	Melhorou, alguns aspectos		Teste, Qui
Autônomo	4	10	5	19	0,22
	6,9	6,5	5,4		
Pequeno	5	6	7	18	0,61
	6,5	6,2	5,2		
Médio	9	6	4	19	0,58
	6,9	6,5	5,4		
Grande	7	2	24	13	0,29
	4,7	4,5	3,7		

Quadro 9: Relação entre tipo de empresa e o resultado do uso de softwares administrativos

Tabela 33 - Relação entre tipo de empresa e o uso de ferramentas administrativa para melhorar o capital humano.

	Sim, melhorou		Não, não melhorou		Melhorou em alguns aspectos	
	N	%	N	%	N	%
Escritório contador autônomo	3	4,4	8	11,6	5	7,2
Pequeno escritório	5	7,3	5	7,2	4	5,7
Escritório médio	6	8,8	7	10,2	8	11,5
Escritório grande	11	15,9	4	5,7	3	4,5
Total	25	36,4	24	34,7	20	28,9

	Sim, melhorou	Não, melhorou	Melhorou, alguns aspecto		Teste, Qui
Autônomo	3	8	5	16	0,31
	5,6	5,5	4,6		
Pequeno	5	5	4	14	1,00
	4,9	4,8	4,04		
Médio	6	7	8	21	0,64
	7,3	7,2	6,9		
Grande	11	4	3	18	0,08
	6,3	6,2	5,2		

Quadro 10: Relação entre tipo de empresa e o uso de ferramentas administrativa para melhorar o capital humano

Também não foi verificado uma relação significativa na correlação entre o tipo de empresa e o uso de ferramentas para a melhoria de capital humano das empresas pesquisadas, ficando a relação inferior aos 30% necessários para este ser relevante. Conforme o verificado, só haveria uma relação entre os elementos desta tabela com a correlação com as tabelas apresentadas

Tabela 34 - Relação entre tipo de empresa e a freqüência no uso de softwares administrativos

	Muito		Pouco		Nunca uso	
	N	%	N	%	N	%
Escritório contador autônomo	0	0	5	7,3	5	7,2
Pequeno escritório	2	2,9	6	8,6	2	2,8
Escritório médio	5	7,5	16	23,1	3	4,3
Escritório grande	11	15,9	13	18,8	1	1,6
Total	18	26,3	40	57,8	11	15,9

Também não se identifica uma relação significativa entre o tipo de empresa com a freqüência do uso de software administrativo.

	Sim, melhorou	Não, melhorou	Melhorou, alguns aspectos		Teste, Qui
Autônomo	4	5	5	10	0,02
	2,6	5,7	1,5		
Pequeno	2	6	2	10	0,88
	2,6	5,7	1,5		
Médio	5	16	3	24	0,68
	6,3	13,8	3,8		
Grande	11	13	1	25	0,07
	6,5	14,4	3,9		

Quadro 11: Relação entre tipo de empresa e a freqüência no uso de softwares administrativos

Também não se identifica uma relação significativa na correlação entre o tipo de empresa e o uso de ferramentas para a melhoria de capital humano das empresas pesquisadas. As relações estabelecidas, como foi visto, não apresentam níveis de significância relevantes, uma vez que, em todas as tentativas, os resultados alcançados são inferiores a 30%. É possível inferir, então, que o não uso de ferramentas próprias para o gerenciamento dos clientes internos pelos Contadores se deve às resistências culturais advindas do seu estilo de trabalho. A adoção destas ferramentas dependerá, portanto, das exigências legais e do custo, e não da faixa etária, do conhecimento sobre softwares administrativos ou do tipo de empresa.

6 DISCUSSÃO

A hipótese norteadora desta dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional é que os Contadores resistem à adoção de software para gestão de pessoas por não terem percebido a necessidade de as adotarem como investimento em seu capital humano, para, assim, se beneficiarem com a melhoria da qualidade dos serviços contábeis e garantirem a clientividade. Neste sentido:

1. Adoção de tecnologias para a gestão de pessoas:

Dos informantes, todos são proprietários: 39,1% deles são proprietários de escritórios de médio porte, conforme o C.R.C, atendendo de 50 a 100 clientes, e apenas 8,8% são escritórios de grande porte, atendendo mais de 100 clientes. Assim, estes proprietários, mesmo tendo conhecimento de que as novas tecnologias melhoram a gestão de pessoas e levam ao alcance de resultados favoráveis, pois facilitam o alcance dos objetivos centrais de uma empresa contábil – serviços contábeis de qualidade – apenas 46,5% fazem uso delas e 31,8% não as utilizam.

Entre as razões do não uso encontram-se a ausência de mão de obra especializada em gestão de pessoas, a falta de interesse do Contador e, principalmente, o fato de que este tipo de empresa tem como função primordial prestar serviços contábeis. Assim, não percebem que o funcionário qualificado por gestão de pessoas pode garantir um melhor serviço contábil, assegurando a clientela.

Aqueles que passaram a adotar as novas formas de gestão de pessoas não o fazem por entender que seus funcionários sejam o melhor capital que possuem, mas para melhorar a organização da empresa, facilitar o retorno do cliente e, também, serem aprovados pelo cliente melhorando o nível de informação dado por ele ao escritório (Mc. DERMOTT, 2002, p.23).

Outro aspecto a considerar é que na compra de um pacote de software, que inclua o referente à gestão do funcionário, a opção do Contador, em geral, se dá pelo uso daquilo que melhora a decisão contábil e desenvolve o serviço contábil com maior rapidez. Neste sentido, embora conte com uma ferramenta para administrar as pessoas com maior eficiência e eficácia e não aumente seu custo, ele não a utiliza. A parte referente à gestão de pessoas é, em geral, secundarizada.

É possível deduzir que há um grande receio, entre os Contadores, no uso de software para administração, pois, como se observa na apresentação dos resultados, 53,5% “não o usam ou o usam às vezes”.

Dá-se preferência para o software que trata da folha de pagamento e do imposto de renda. Os softwares contábeis são diferentes dos softwares administrativos. Estes necessitam, na opinião da maioria dos questionados, de um profissional da área e não de um Contador. Os informantes não se consideram capazes de administrar pessoas por meio de um software administrativo. Não se permitem pensar que não há aumento de custo, mas, sim, um colaborador melhor qualificado para os serviços contábeis e atendimento ao cliente.

A adoção ou não de uma tecnologia moderna relaciona-se ao perfil do Contador. Embora procure estudar sobre as novas ferramentas, pesquisar sobre temas de gestão de pessoas e estar razoavelmente preparado para enfrentar os novos desafios colocados pela globalização, ele não se percebe como um administrador de pessoas e sim como um profissional de serviços contábeis. Esta é a sua responsabilidade profissional. Ele não acredita na possibilidade de ser contador e administrador de sua própria empresa, ao mesmo tempo. (FILHO, 2001, p. 3; VIDAL, 2004, p. 1).

Outras razões são utilizadas para justificar a não adoção de novas tecnologias, tais como: o custo e a impossibilidade de repasse deste custo para o cliente e o custo do treinamento, uma vez que ele não se vê como administrador e vai precisar contratar um funcionário especializado na área de gestão de pessoa; a inexistência de uma legislação que o obrigue a administrar seus colaboradores com um determinado software, e a própria finalidade da empresa ou escritório que é garantir os serviços contábeis, com presteza e qualidade, e tomar decisões rápidas que favoreçam seu cliente.

Percebe-se uma certa aversão, até bem justificada, do Contador quando se trata de gestão de pessoas.

Durante a revisão de literatura, os autores consultados alertam incessantemente que é chegada a vez do novo gestor, e neste estudo do novo gestor contábil. O atual ambiente econômico está a exigir que os gestores em geral e em particular o gestor contábil, sejam capazes de lidar com as novas tecnologias e se mantenham atualizados no que se refere ao conhecimento geral e de sua área de atividade (Mc. DERMOTT, 2002), uma vez que sua competência profissional está em encontrar soluções inovadoras para com a prestação de serviços contábeis que

dependem das melhorias no nível de desempenho de seus clientes internos e da aplicação das leis vigentes no país.

A qualidade do serviço contábil não se expressa apenas no cumprimento da lei vigente e nos prazos a serem cumpridos, mas, também, no nível satisfação do cliente externo pelos serviços adquiridos e isto depende do desempenho qualificado dos clientes internos (LEVITT, 1993).

2 . Softwares Administrativos

Entende-se por software administrativo uma ferramenta que maximiza os recursos humanos de uma empresa e qualifica os serviços e formas de atendimento. Entre eles, encontram-se:

- a) CONTMATIC PHONIX** : Os produtos Prosoft reúnem uma série de software diferenciais e são capazes de maximizar os recursos de sua empresa: Programas multi-empresa, multi-usuário e integrados. Todos os sistemas Prosoft possuem estas três características. Com eles pode-se trabalhar com um número ilimitado de empresas é o único limite está relacionado à capacidade de armazenamento do disco rígido do computador. É possível, também, ligar todos os programas em redes, como Lantastic, Novell, Virtuos ou Windows NT/95/98/2000 (padrão NETBIOS). Os softwares são integrados, trocando informações entre si ([www.contmatic.com,br](http://www.contmatic.com.br)).
- b) FOLHAMATIC** : A Folhamatic Tecnologia em Sistemas está inserida entre as melhores empresas no segmento de softwres administrativos. Atualmente vem destinando investimentos crescentes no campo tecnológico e humano a fim de ampliar seu posicionamento mercadológico. Atua de modo expressivo no mercado nacional, tendo softwares instalados em diversos estados. É uma empresa certificada pela Norma ISO 9001 e possui programas internos de ação social e preservação ambiental. Ao longo de 12 anos, a empresa propicia aos produtos e serviços qualidade e confiança através de uma equipe de profissionais técnicos e especializados que estão constantemente preocupados e comprometidos com o conceito de melhoria contínua.

É bom lembrar que 42% dos informantes nunca utilizaram qualquer software administrativo de uso rotineiro no parque industrial, e que tão bons resultados têm dado à indústria. Os softwares da família SAP são de uso industrial e apenas 4,9% dos informantes os conhecem, mas não utilizam por seus altos custos. Entre as ferramentas administrativas, as de controle de gestão contábil têm a anuência dos informantes, pois

59,4% acreditam que esta ferramenta seja necessária, facilita e potencializa a tomada de decisões do Contador. Querendo ou não, os Contadores sabem que têm acesso a uma multiplicidade de ferramentas administrativas de controle, e são, em muitos casos, obrigados a utilizarem em suas empresas contábeis, quando se vêem diante de algumas dificuldades administrativas.

Conhecer não significa necessariamente adotar um software para melhorar as habilidades e desempenho do cliente interno. Adotar um software e não disponibilizá-lo para o cliente interno não vai favorecer a qualidade do desempenho do seu serviço contábil.

O gestor contábil ao se decidir pelo uso de algum software de gestão de pessoas precisa saber utilizá-lo ou, pelo menos, estar informado da sua capacidade, para exigir que seu gestor de pessoas o utilize de maneira eficaz e eficiente na melhoria do desempenho dos responsáveis pelos serviços contábeis (GOMES, 1994).

3. Treinamento

A adoção ou não de softwares administrativos depende não só do convencimento sobre suas qualidades e resultados, mas também do treinamento recebido. A maioria (60,8%) dos informantes que recebeu algum tipo de treinamento para o uso do software acabou avaliando como “razoável”, e 63,9% deles dão maior importância às ferramentas para os serviços contábeis, como a folha de pagamento e o imposto de renda, e às ferramentas que permitem uma “ administração” da empresa por controle de gestão contábil.

Esta atitude talvez se deva aos seguintes fatos: não terem conhecimento de pacotes específicos para a gestão de pessoas, priorizarem os serviços contábeis em detrimento da gestão de pessoas e não terem, ainda, desenvolvido o perfil de Contador exigido pela globalização.

Entre os softwares completos mais conhecidos encontram-se o Contmatic(13,5%), Folhamatic(13,5%) e Prosoft(12,5%), como se observa no Quadro 05, e todos eles contam com ferramentas para gestão de pessoas. Pode-se inferir que o conhecimento dos informantes sobre estes softwares não os incentiva a aplicá-los em suas empresas. Entre as razões encontram-se os custos dos treinamentos e não do software.

Entre os softwares administrativos existentes, e conhecidos pelos informantes, encontra-se os da família SAP, que foram lembrados por apenas 4,9% dos Contadores.

Esses softwares são desenvolvidos para indústria, dispõe-se de treinamento para o uso de todos eles, e são encontrados na home page MySAP.com.

É bom lembrar que o MySAP.com é para qualificar os recursos humanos, de alto custo e acessível apenas às empresas de grande capital. Ele contém os elementos pertencentes aos usuários “on line” permitindo, assim, que os profissionais de gestão de pessoas pesquisem assuntos de recursos humanos e façam consultas “on line”.

A gestão de pessoas entende que os clientes internos devem ser educados e treinados para que se tornem o capital humano, o capital mais importante da empresa.

Fazer uso de algum software em gestão de pessoas, de acordo com a revisão de literatura, acaba gerando possibilidades de melhorias no desempenho do cliente interno e como efeito desenvolve novas capacidades facilitando, assim, à empresa alcançar suas metas organizacionais.

Assim, Paschoa (2001), Pacheco & Saldanha (2003) e Schultz (1973) são alguns dos autores revisados que reforçam a necessidade de se investir na educação e no treinamento, seja este investimento feito por parte da empresa ou do próprio cliente interno. O que interessa é a educação e o treinamento contínuos. O software de gestão de pessoas entra neste processo à medida que avalia a performance, indicando os pontos fortes e fracos, orientando desta forma a educação e o treinamento.

O interessante é que os informantes deste estudo adquirem softwares em pacotes completos, isto é, o pacote inclui o software de gestão de pessoas, e não os utilizam, portanto possuem mas não avaliam, por esta tecnologia, o desempenho de seus clientes internos. Assim, é possível pressumir que a avaliação feita pelos contadores aqui analisados se dá na base do bom senso e a capacitação fica sob a responsabilidade do cliente interno.

4. Resistências

O processo de mudança não é simples, não é barato e não é realizado sem provocar traumas nas pessoas e na própria organização. O Contador deve entender que seu comportamento organizacional deve ser alterado. É necessário que se faça de maneira diferente os serviços contábeis e o tratamento de seus colaboradores. Esta postura está alicerçada em novos valores, símbolos e rituais. Para o sucesso das mudanças planejadas se deve incluir o comprometimento destes profissionais a partir da motivação.

O processo de mudança cultural é prejudicado pela existência de resistências culturais, comportamentais e normativas, uma vez que provocam sentimentos de perda e de dor, levando as pessoas a reagirem ou a se agarrarem ao passado. As resistências indicadas pelos informantes permitem afirmar que ele reage diante da possibilidade de encontrar uma nova modalidade de contabilidade baseada em controle de gestão estratégica e uma nova forma de lidar e considerar seus colaboradores e seus clientes, fundamentada na gestão de pessoas por meio de um software administrativo. Só desta forma eles superam a simples função de guarda-livros e se transformam em gestores contábeis, reunindo competência, tanto para os serviços contábeis, como administradores de pessoas.

Do contrário, o Contador manterá como foco de suas atividades profissionais a comodidade em que se encontra, realizando os serviços contábeis e se mantendo no nicho legal das atividades contábeis, sem se preocupar com a avaliação do desempenho de seus clientes internos, melhorias no serviços prestados por sua empresa e com a gestão estratégica .

O conceito de capital humano, em síntese, significa que o gestor da empresa contábil moderna está ciente de que o seu colaborador é também um capital da empresa e não apenas um funcionário ou despesa. O capital humano da empresa de contabilidade está cada vez mais sendo exigido e mais bem desenvolvido para o futuro destas empresas. Assim, como se investe na troca de computadores também se deve investir no treinamento humano dos seus funcionários, como capital de sua empresa. Os informantes não expressam esta preocupação, preferem destacar a função contábil, e resistem quanto à adoção de ferramentas de gestão de empresa, não aceitam o futuro contador acumulando as funções de prestador de serviços contábeis e gestor de suas empresas.

Outros duas fontes de resistências percebidas são:

1. O Contador é visto, pelo seus clientes, como um guarda-livros.

Entende-se como guarda-livro o antigo contador que tinha como função guardar os livros contábeis das empresa-cliente como se fossem um depósito de livros. Hoje a empresa de contabilidade deve contar com uma gestão de empresas. Se o Contador não se vê com competência, é necessário, então, contar com um profissional da área de gestão de pessoas ou com uma assessoria que permite à sua empresa ser administrada com as novas regras de importação e exportação definidas pelas pequenas e médias empresa.

2 – O Contador continuará sendo um prestador de serviços contábeis fazendo uso dos pacotes contábeis e não se assumirá, como um administrador de pessoa. A não adoção se explica pela falta de conhecimento e pelas dificuldades de repasse do custo para os clientes. Estes argumentos soam mais como desculpa.

Por que tratar do alto custo do software de gestão se ele, em muitos pacotes vem junto das ferramentas administrativas quando adquiridas?

Os honorários suportam o custo, pois o pacote integral já foi obtido. O grande argumento deve ser a melhoria da empresa que, agora, com um software de gestão de pessoas em uso, qualifica a mão de obra e melhora tanto os serviços como o atendimento.

Esta discussão, sem qualquer dúvida, leva a entender que o Contador tem um perfil de contador de levantamento. Para que possa modificar este perfil e tornar-se um Contador administrador de sua empresa e fazer frente às necessidades de importação – exportação, de acordo com as regras do mercado, terá que superar sua resistência cultural quanto à adoção de novas tecnologias de serviço contábeis, concomitante à adoção de software de gestão de pessoas, uma vez que a gestão de pessoas desenvolve e mantém uma força de trabalho com qualidade, que executará os serviços contábeis sob sua responsabilidade com satisfação, contribuindo, desta maneira, para garantir a clientividade.

Com a definição das diversas resistências alcançadas pelo estudo, acredita-se que há de ocorrer mudanças culturais significativas tanto no processo da organização como na pessoa do dirigente, o gestor contábil (SOTO, 2002). Para que o seu comportamento se altere e se torne um contador estratégico, acumulando as funções de gestor contábil, planejando, executando e decidindo sobre os serviços contábeis de sua responsabilidade de forma legal e de acordo com o que reza o código de ética profissional, como também as funções de gestor de pessoas, utilizando-se de um software na sua empresa, o desempenho tem que ser continuamente avaliado e os clientes internos com desempenho negativo devem ser indicados para treinamento.

Como há rejeição pelas funções do gestor de pessoas, o contador, sujeito deste estudo, precisa aceitar que é necessário fazer as coisas de maneira diferente, e, para tanto, novos valores, símbolos e rituais devem ser promovidos por meio de mudanças no gestor contábil e daí disseminadas pelos clientes internos (CALDAS & WOOD, 1999; FREITAS, s/d; DEAL & KENNEDY, 1982).

O próprio contador gerente de sua empresa estará modificando ou adequando seu comportamento aos novos tempos (SATHE, 1983), reforçando e confirmando os novos valores com relação ao software de gestão de pessoas.

5. Qualidade dos serviços contábeis

A qualidade dos serviços contábeis contando com ferramentas de gestão de pessoas não é uma preocupação dos informantes. Em nenhum momento os questionados relacionaram a adoção ou não de ferramentas de gestão de pessoas com a melhoria da qualidade dos serviços que prestam à sua clientela.

Parece que o software contábil é suficiente para a execução, administração, controle dos negócios e dá conta das demandas da clientela. A ferramenta em uso é, também, suficiente para garantir as relações entre a clientela e o Contador ou entre ela e os colaboradores da empresa .

Não há qualquer referência entre as relações entre a empresa e as exigências do mercado globalizado. São responsáveis pelos serviços contábeis e isto parece bastar para permanecerem no mundo dos serviços cada vez mais competitivos.

Os informantes não relacionam melhoria do desempenho pelo uso de algum software de gestão de pessoas à melhoria da qualidade total dos serviços contábeis da sua empresa, assim a gerência de processos, a busca da perfeição e a satisfação dos clientes externos não são princípios da qualidade total perseguidos (GOMES, 1994).

7 CONCLUSÃO

Ao longo desse estudo exploratório foram dados os primeiros passos para a compreensão do comportamento dos Contadores de São José dos Campos, em relação à adoção ou não de softwares administrativos no gerenciamento, qualificação, educação e treinamento de seus clientes internos, independentemente do tamanho da empresa e do número de funcionários.

Objetivou-se estabelecer a qual fenômeno o uso ou não uso de ferramentas de Gestão de Pessoas encontrava-se atrelado. Para atingir tal objetivo, fez-se um revisão da literatura pertinente buscando encontrar os fenômenos mais significativos que devem ser considerados ao se realizar uma estudo exploratório sobre esse tema.

O passo seguinte foi a realização de uma pesquisa de campo, por meio de questionário, junto aos Contadores, proprietários de escritórios de contabilidade filiados ao SESCOB de São José dos Campos.

Em síntese, pode-se afirmar que esse estudo demonstra:

1. O receio dos contadores quanto ao uso de um software em gestão de pessoas, em sua empresas de serviços contábeis.
2. Que o uso de um software para gerenciar os clientes internos está na dependência de uma exigência legal, e, num segundo momento, na adoção de um comportamento fundado em novos valores organizacionais .
3. Que o relevante para os contadores é a prestação dos serviços contábeis conforme legislação em vigor, e não a gestão de pessoas, para melhorar seu desempenho e orientar a educação e treinamento dos cliente internos.

É muito provável que, no futuro, novos estudos desse tipo precisem ser realizados, uma vez que o mercado contábil encontra-se em constante alteração pelo dinamismo da sociedade brasileira e pela influência da globalização.

Com os novos softwares de análise, de implementação e de controle surgindo rapidamente, as empresas e as formas de gestão de pessoas serão levadas a adequarem-se a eles. E a empresa contábil se verá forçada a utilizá-los para continuar competindo no mercado, mesmo que apenas na prestação de serviços contábeis.

Foi possível identificar e explicar cada um dos tipos de resistências que vêm levando os Contadores a secundarizarem ou rejeitarem os softwares de gestão de pessoas em sua empresas ou escritórios de serviços contábeis, mesmo tendo conhecimento, disporem deles, estudarem e pesquisarem sobre a sua utilidade.

Ainda que haja exigência legal para a adoção de softwares que treinem e eduquem os clientes internos, é possível que a resistência permaneça e só será superada por uma mudança cultural planejada.

É consenso entre os estudiosos que este processo não é simples e nem barato e não é aceito sem alguns traumas.

Qualquer processo de mudança de comportamento implica numa alteração de valores e crenças culturais. Implica, também, na adoção de uma nova forma de se fazer as coisas.

Nenhuma das relações estabelecidas entre as variáveis básicas – gênero, faixa etária, escolaridade e tamanho da empresa - e o uso de softwares administrativos se mostrou significativa, o que permite pensar que a resistência seja cultural, e a mudança para ocorrer de forma facilitada, é ocorrer, primeiro, no comportamento.

Este papel pode ser realizado pelo SESCOB, por meio de cursos, palestras e seminários que justifiquem de maneira inovadora o novo comportamento que o Contador deve assumir, neste momento histórico, em que as tecnologias passam a facilitar e qualificar o setor de prestação de serviços.

Conclui-se que:

1. Dos informantes, 11,7% reconhecem que o uso de algum software em gestão de pessoas contribui com a melhoria do desempenho da empresa, das relações com os clientes externos e orienta o treinamento do cliente interno.
2. Dos informantes, 55,6% listam 27 motivos para não usarem qualquer software em gestão de pessoas.
3. Dos informantes, 21,5% preferem não tecer qualquer consideração quanto aos aspectos positivos e negativos do uso de software em gestão de pessoas.
4. Os softwares de gestão de empresas, denominados ContiMatic (13,5%), FolhaMatic (13,5%) e o Prosoft (12,5%) são os mais conhecidos pelos informantes.
5. Apenas 4% conhecem o SAP, mas não informam se sabem das dificuldades das grandes empresas em mantê-lo e não reconhecem que as pequenas e médias empresas não suportam o seu alto custo.

6. Apenas 19,8% desconhecem qualquer software em gestão de pessoas.
7. Entre os informantes, 60,8% receberam treinamento para o uso de software específico do serviço contábil, e 63,9% deles avaliam este treinamento como razoável.
8. Não há relação significativa entre escolaridade, tipo de empresa e o uso e frequência de software de gestão de pessoas, pois a relação apontada pelo teste Qui é inferior aos 30%.
9. Os gestores contábeis ainda não se encontram preparados para a utilização de software em gestão de pessoas, justificando pela não exigência legal, pelo alto custo do programa, pela ausência de um profissional especializado em gestão de pessoas e pelo custo do treinamento e educação dos seus funcionários.
10. Preferem, ao adquirem um pacote, utilizarem as ferramentas que se referem aos serviços contábeis e secundarizam os softwares em gestão de pessoas, justificando que a função primordial da empresa ou escritório contábil é atender às demandas da clientela, ou seja, prestar serviço contábil.
11. Não focam a pessoa, o colaborador que executa o serviço contábil, que faz algum atendimento ao cliente. Não aceitam, portanto, a idéia de que centrar as atenções no capital humano pode gerar efeitos como melhorar a qualidade dos serviços contábeis, do atendimento, e ser uma estratégia de diferenciação no mercado local.
12. São as resistências culturais e não o desconhecimento de software em gestão de pessoas que justificam o não uso pelos contadores deste estudo. Assim, a mudança precisa ser importante (SOTO, 2002), pois o que precisa ser mudado são as estruturas internas do gestor contábil, para melhorar a sua colaboração em aceitar um software para gerir o desempenho de seus clientes internos.

O Contador, foco deste estudo, ainda não se considera um gestor estratégico e não aprendeu que o funcionário, independente da quantidade, é capital humano, e, portanto, necessita de ter o seu desempenho desenvolvido com auxílio de um software em gestão de pessoas, assim como de investimento em educação e treinamento. O resultado desta decisão deliberada – investir no desempenho do capital humano – pelo gestor, faz com que o cliente interno demonstre sua melhor capacidade seja na sua função básica de lançamento, organização da folha de pagamento, preenchimento das guias de tributos e dos livros fiscais; seja no atendimento aos clientes externos por telefone, fax e e-mail.

Em qualquer das funções, o cliente interno deve estar pronto para responder às questões advindas das diversas atividades de seu trabalho, se devidamente educado e treinado.

Entende-se que valorizar o cliente interno é custo para o Contador, mas trará retornos individuais e sociais a longo e médio prazos.

Este trabalho abre algumas perspectivas para estudos futuros, como:

1. Quais as representações sociais formuladas pelos Contadores sobre a legalidade a que se encontram sujeitos?
2. Como os Contadores brasileiros se vêem diante da possibilidade de executar outras atividades gerenciais, que não seja a de guarda-livros?
3. Como percebem a entrada maciça da informatização no setor de prestação de serviços, em particular dos serviços contábeis?

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, Karl, **Revolução nos serviço**, Tradução Antonio Z. São Vicente, São Paulo, Livraria e Editora Pioneira, 1992, p.242.

AMSA, P. **Organizational culture and work group behavior: an empirical study**. Journal of Management Studies, 23: 3, Maio, 1996.

BÍBLIA, **Gênesis, Cap.01**, Versículo 25, 2000, s/p.

BRESCIANI FILHO, Oliveira, C.A.B., RABELO, FM. **Treinamento e Gestão da Qualidade, Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, vol.35, Maio / Junho, 1995, p.35.

BERDARD, R. **Análise da formação de recursos humanos num mundo com tecnologias em mudanças acelerada**. Tecnologia Educacional. V.25, n.138, 1997, p.15-25.

CALDAS, M.P. **Santo de casa não faz milagres: condicionantes nacionais e implicações organizacionais da fixação brasileira pela figura do “estrangeiro”** In: MOTTA, Fernando C. Prestes & CALDAS, Miguel P. *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997, p. 86.

CALDAS, M.P. & WOOD, T. **Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 1999.

CRISTINA, A.L.F. FONSECA, D.P. AUGUSTO, P.C.M. – **Práticas da Gestão de Pessoas no Contexto da Qualidade**. IV SemeAD – 4º Seminário de Administração – Outubro de 1999, s/p.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**, 5 ed., Cortez editora, São Paulo, 2001, s/p.

CHIAVENATO, I. **Manual de reengenharia. Um guia para reinventar e humanizar a sua empresa com ajuda das pessoas**. São Paulo! Makron Books, 1995., p.979
CONTMATIC, Contmatic **Phoenix; sistemas administrativos integrados**, 2004, Conjunto de programas.

CÓDIGO DE HAMURABI: **Capítulo CCXXIX**, s/p.

COSTA, A.P.P. **Tese-Contabilidade de Gerencial: Um estudo sobre a Contribuição do Balanced Scorecard**. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001, p.122.

CROSBY, Philip, B. **Qualidade, falando sério**, São Paulo: McGraw-Hill, 1990, s/p.

DAFT, L. R. **Administração**. Livros Técnicos e Científicos S.A, Rio de Janeiro, 4ª edição, 2.000, p.514.

DEAL, T.E. **Cultural Change: opportunity, silent killer or metamorphosis?** In: KILMANN et alii. *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

DEAL, T.E. & KENNEDY, A. **Corporate Culture: the rites and rituals of corporate life**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.

DEMING, W.E. **Qualidade – a revolução na administração**, Rio de Janeiro: Marques – Saraiva, 1990. p.175

DIEHL, V.A. **Tese- Protótipo para Gerenciamento de Programa da Qualidade (5S) Utilizando Sistemas Especiais**, Blumenau, Universidade regional de Blumenau, 2000, p.68.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Editora Pioneira / Publifolha , 1999. p.299 .

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Editora Pioneira, 1999. “A nova força de trabalho”. *Valor Econômico*, São Paulo, 6.novembro, Suplemento The Economist, 2001, p55.

DUENAS, E.P.F. **A pós-graduação em educação: O caso da UNICAMP na opinião de professores, ex-alunos e alunos**. Tese – Universidade de Campinas, Campinas: Faculdade de Educação, 1995, s/p.

DUMOND, E.J. **Learning from the Quality Improvement Process: Experience from Manufacturing Firms Production and Inventory**, *Management Journal*, Fourth Quarter. 1995.

FILHO, A.J. **O Mercado de Trabalho para o Contador Empreendedor**, Revista Acadêmica FACECA, V.1, nº1, Ago/Dez, 2001, s/p.

FREITAS, M.E.F. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Mc. Graw-Hill, sd, 140 p.

GIL, A. C., **Métodos e técnicas de pesquisa social**, Editora Atlas, São Paulo, 1990, s/p.

GOODE, W. J. & HATT, Paul K. **Métodos em pesquisa social**, São Paulo, Nacional, 1969, s/p.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de qualidade total à maneira japonesa**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997, s/p.

JURAN, J.M. **Controle da qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1992. 266p.

LAS CASAS, A. **Luzzi Qualidade Total em Serviço: conceitos, exercícios, casos práticos**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999, s/p.

LAWLER, E. **Estratégia Versus funcionários**, HSM Management, vol.10, Setembro, Outubro, 1998, p143

LÉVY, P. **As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática**. Rio Janeiro: Editora 34, 1993. p.208.

MAFFEO, B. **Engenharia de software e especificações de sistemas**, Rio de Janeiro, Campus, 1992, p.254.

MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à administração**, 3 ed. São Paulo. Atlas, 1990, p307.

McDERMOTT, R. **Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management**. In: Lesser, E. et al. *Knowledge and communities*. Woburn: Butterworth-Heinemann, 2000. p. 23.

McDERMOTT, R. **Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management**. In: Lesser, E. et al. *Knowledge and communities*. Woburn: Butterworth-Heinemann, 2000. s/p.

MOLLER, C. ***O lado humano da qualidade***:Pioneira Thomson Learning Ltda, São Paulo,1992,p.189

MOTTA, F. C. PRESTE, 1945, **Teoria das organizações: evolução e crítica**. 2 Revisão e ampliada, Pioneira Thomps Learning, São Paulo, 2003,p.258.

NONAKA, I.; TAKEUCHI H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 5.ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997, p255.

PASCHOA,C. R. **Retorno de investimento em capital humano**, São Paulo. Macron Books,2001, p.248.

PROCIUWCLA,S.P. QUEIROS,G.B. PAIVA,C.S. VICTOR,R.A. **A importância da reengenharia para a transformação nas Empresas**, 3º ano do curso de Administração da Faculdade do sul do Mato Grosso, MT, 2003, s/p.

ROCHA, A.G.V. **Tese-Aquisição de software e serviços de informática na pequena e média empresa**, Faculdade de economia, administrativas e contabilidade da USP, São Paulo, 1990,p.189.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**, Tradução técnica Reynaldo Marcondes, 9 Ed.,Pearson Education do Brasil, São Paulo,2002,p.637.

ROGER A. Ppressman. **Engenharia de software: Tradução da terceira edição deste livro**. Makron Books, 1995, p456.

SANTOS, E. – BERTRAND J.N. **Traité de La Qualité Totale**, Bodas, Paris. Rés-editora Ltda, Cidade do Porto, Portugal.1992, p.320

SANTOS, M. S. **Informatização de atividades administrativa-burocráticas de enfermagem relacionadas ao gerenciamento da assistência**.Tese de doutorado da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto – Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto, 2003, p.158.

SANTOS, E.J., CARPINETTI,L.C.R. **Programa da Qualidade e de Recursos Humanos: Constatações Praticas**. Revista Produtos e Produção Vol.02, nº 03,1998, p.87-94.

SATHE, V. Implications of Corporate Culture: a manager's guid to action. Organizational Dynamics. V 12, Outono, 1983.

SCHULTZ T.W. **Investing in people: the economics of population quality**. Berkeley, Califórnia: University of California, 1981, p.21.

SHAFFER, H. G, **Investment in Human Capital: Comment**. The American Economic review, 51, Parte2, Dezembro de 1961, p.1026-1035.

SOTO, E. **Comportamento organizaconal: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002, 303 p.

STONER, J.A..F. 1985. **Administração**. Tradução de José Ricardo Brandão Azevedo. 2.ed. Rio de Janeiro. Prentice Hall do Brasil, s/p.

WOOD Jr., T. URDAN, F. T. (1994). **Gerenciamento da Qualidade Total: uma visão crítica**. Revista de Administração de Empresas, v.34, nº.36, nov/dez , 1994, p.46-59

WILLIAMS R. **Como implantar a qualidade total na sua empresa**. Ed. Campos, American management Association, 1995, p.170

WISTAK L. **Para um homem de êxito**. Vergara & Riba Editoras Ltda. P. 50, São Paulo, 2003, p.53.

FONTES ELETRÔNICAS

ANTONIO, J. **Seminário Capital Humano e Governança : Balanço e desafios para a administração pública. incentivos ao desempenho medidas em uso e perspectivas**. Brasília, 2003, s/p. aplicativos.planejamento.gov.br/

BITTENCOURT F, RUQUER. **A Nova Lógica das Organizações**. Congresso do Word Future Society. Insight MVC nº21, Setembro/Outubro 1999, s/p. <http://www.institutomvc.com.br/insight21.htm>

CARDOSO, L.A. **A Ética na Contabilidade**, FANORPI – Faculdade do Norte Peoneiro, 2004, p.17 www.fanorpi.com.br/

CONMASTER, **Contmaster sistemass administrativos integrados**, 2003, Conjunto de programas. www.contmaster.com.br

CUCAFRESCA, **Cuca Fresca informática**, 2003, Conjunto de programas.
www.cucafresca.com.br/

CALHÁUI, E. R. C. **Programa 9S** - Apresentação e modelo de implantação em instituição de ensino superior, Editora Moderna. Novembro/99, s/p.
<http://www.moderna.com.br/artigos/geral/0001>

CLARO, R. **Como avaliar a qualidade dos serviços**, artigo, Internet, s/p. 2003.
[Roberto.claro@uol.com.br/](mailto:Roberto.claro@uol.com.br)

CNPQ, **Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico**. Plataforma Lattes alcançar 300 Mil currículos e 4 Milhões de acessos, Brasília, 2003, s/p.
www.cnpq.br/noticia/230703.htm.

DPCOMP, **DPComp Sistemas Inteligentes**, 2003, Conjunto de programas.
www.dpcomp.com.br/

FBF – **Informática & Serviços**, (c) Copyright 2001 - FBF - Informática & Serviços. Software Aplicações e Utilitários . Portugal, 2003, s/p.
www.fbf.pt/loja/departamentos.asp?localização

FOLHAMATIC, **Folhamatic Tecnologia em Sistemas**, 2003, Conjunto de programas.
www.folhamatic.com.br/

GALVÊAS, Celso. **A escola Clássica de Administração de Taylor e Fayol**. 2003, s/p.
http://www.Escola_Classica.htm

KOULOPOULOS, T. **As peças do quebra-cabeças do gerenciamento do conhecimento**. Seminário Internacional - Gerenciamento do Conhecimento São Paulo, 29/04/98 s/p. www.perspectivas.com.br .

LIA, Laboratório de Inteligência Artificial. **Expert SINTA: Uma ferramenta para criação de sistemas especialistas**, 1999, s/p. <http://www.lia.ufc.br/> .

NASCIMENTO C. J. **A Evolução da Qualidade no Setor de Software Brasileiro**. Brasília (Capital) Ministério da Ciência e Tecnologia, Acesso em 15 de julho de 2003. s/p.
<http://www.icme.sc.usp.br/eventos/simposio3/reumo2.html>

PACHECO, E. A , SALDANHA, R.P. **Críticas à teoria do capital humano (uma contribuição à análise de políticas públicas em educação)**, 2003, s/p.

www.vfmt.br/revista/arquivo/rev15/almeidapereira.html.

PEOPLESOLUTIONS, **Peoplesolutions**, Rua Estela, 515, Bloco F-8º andar Conjunto 81, Paraíso, SP, 2004, s/p. <http://www.peoplesolutions.com.br/home.html>

PLÁCIDA, L.V. **Amorim da Costa Santos e Ricardo Ceasar Gonçalves Santana. Transferências da Informação: Análise para valoração de unidades de conhecimento.** Revista de Ciência da Informação - v.3 n.2 ,2002,p.45 .
www.dgz.org.br/abr02/art_02.htm.

PROSOFT, **ProContábil gold**, 2003, Conjunto de programas. www.prosoft.com.br/

SESCON/SP/S.J.C, **SESCON/SP/S.J.C.** - Rua José Leite da Silva, 150, Jard. Bela Vista, São José dos Campos, SP, CEP: 12.209-110, s/p. SESCONsj@uol.com.br
SESCON.org.br

VENDEDOR OVERVIEW, **VENDEDOR OVERVIEW** Página 1, Solução Integrada de Gestor Recursos Humanos, 2000, s/p. MY.SAP.COM/

VIDAL, Manoel, **Contabilidade, Centro de Ensino Superior do Amapá – CEAP**, 2004, s/p. www.ceap.br/

VIANNA M.A.F. **A Revolução do Invisível** – Congresso do Word Future Society. Insight MVC nº21, Setembro/Outubro 1999, s/p.
<http://www.instituomvc.com.br/insight.htm>

APÊNDICE A. ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO

- 1 -Em sua opinião, os softwares administrativos estão sendo desenvolvidos para a melhoria da gerência das empresa contábeis?
() Sim
() Não
() Às vezes
- 2 -Você tem verificado resultados favoráveis no processo de utilização dos softwares administrativos na gestão de seu escritório?
() Sim
() Não
() Às vezes
- 3 -Em sua opinião, outros objetivos não propostos estão sendo alcançados como resultado do processo de desenvolvimento de softwares para os escritórios contábeis?
() Sim, muitos foram alcançados.
() Sim, uma quantidade razoável.
() Não, nenhum outro objetivo foi alcançado
- 4 -Em sua opinião, a gestão do seu escritório tem melhorado como resultado do processo de desenvolvimento do software administrativo?
() Sim, melhorou.
() Não, não melhorou
() Melhorou em alguns aspectos
- Em caso afirmativo ou na negativo, cite três destes fatores, em ordem de prioridade.
- 1
2
3
- 5 -Na sua opinião, os softwares administrativos complementam os demais softwares ou programas utilizados em sua empresa?
() Sim, completa muito
() Sim, completa pouco
() Não, complementa
- 6 -Você utiliza um software administrativo para gerenciar o seu próprio escritório contábil ?
() Sim
() Não
() Às vezes
- 7 -Você vem desenvolvendo estudos sobre as novas ferramentas administrativas, para utilizar em seu escritório?
() Sim, estou sempre estudando
() Não, nunca estudei
() Sim, às vezes estudo
- 8 -Em sua opinião, o contador tem pesquisado temas sobre gestão, para poder apresentar a seus clientes?
() Sim, estou sempre pesquisando
() Não, nunca pesquisei
() Sim, às vezes pesquiso
- 9 -Em sua opinião, o contador está preparado para o novo mercado globalizado, onde as pequenas empresas vão ser exportadoras?

- Sim, sempre
 Não, nunca
 Às vezes
- 10 -Você está preparado para a educação continuada que vem sendo exigida pelo processo de globalização?
 Sim, estou preparado
 Não, não estou preparado
 Não, estou razoável preparado
- 11 -Você acredita que o futuro contador deverá desempenhar funções administrativas conjuntamente com as funções contábeis?
 Sim, acredito
 Não, não acredito
 Acredito, às vezes
- 12 -Você utiliza o software administrativo da mesma maneira que utiliza os demais softwares contábeis, existentes em seu escritório? (como por exemplo: folha pagamento ou imposto de renda)?
 Sim, às vezes
 Sempre
 Não, nunca
- 13 -A qualidade apresentada pelos softwares administrativos é igual ao de qualquer outro software existente em seu escritório?
 Sim, é igual
 Não, são diferentes
 Às vezes, são iguais
- 14 -Com que frequência você faz uso de software administrativo para gerenciar seus colaboradores?
 Muito
 Pouco
 Nunca uso
- 15 -Apresente 03 motivos para não usar constantemente as ferramentas administrativas.
1-
2-
3-
- 16 -Você aconselha seu cliente a usar um software administrativo em sua empresa?
 Sim
 Não
 Às vezes
- 17 -Apresente 03 nomes de softwares administrativos que você conhece.
1-
2-
3-
- 18 -Já teve contato com algum software administrativo de uso industrial, em seu escritório?
 Sim, tive contato
 Não, não tive contato
 Tive contato, às vezes
- 19 -Você teve algum treinamento para poder usar algum tipo de software no seu escritório?
 Sim, tive

- () Não, não tive
() Tive, às vezes
- 20 -Como você avalia o seu treinamento em ferramentas administrativas, para gestão de sua empresa?
() Muito bom
() Razoável
() Sofrível
- 21 -Como você avalia o uso de ferramentas da administração clássica, pelo contador?
() Necessária
() Não, não é necessária
() É necessária, às vezes
- 22 – E a ferramenta da Administração por objetivo?
() Sempre necessária
() Não, não é necessária
() É necessária, às vezes
- 23 -A ferramenta da Administração por processo?
() Sempre necessária
() Não é necessária
() É necessária, às vezes
- 24 -Em sua opinião a ferramenta de Controle de Gestão Contábil é:
() Sempre necessária
() Não é necessária
() É necessária, às vezes
- 25 -Em sua opinião, o Controle de Gestão Contábil, facilita e potencializa a tomada de decisão do contador?
() Sim, sempre
() Não, nunca
() Sim, às vezes
- 26 -Distribuição por gênero.
() Masculino
() Feminino
- 27 -Estado Civil.
() Solteiro
() Casado
() Viúvo
() Concubinato e separado
- 28 –Quantos anos você tem? _____
- 28-Escolaridade.
() Técnico
() Graduação
() Lato senso
- 30 -Quantidade de clientes na empresa ou escritório para classificação de acordo com o C.R.C.
() 0 a 20 clientes
() 20 a 50 clientes
() 50 a 100 clientes
() + de 100 clientes
- 31 -Classificação da empresa ou escritório:
() Escritório contador autônomo
() Pequeno escritório

Escritório médio

Escritório grande

32 -Em sua opinião, usar tecnologia administrativa é ou não um investimento no capital humano de sua empresa?

Sim

Não