



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

MARJORIE CRISTINNE GOMES MENEZES CORREIA

**HABILIDADES INTERPESSOAIS DOS PROFISSIONAIS CONTÁBEIS:
EFETIVIDADE, CONFLITOS E SATISFAÇÃO NO TRABALHO.**

RECIFE

2022

MARJORIE CRISTINNE GOMES MENEZES CORREIA

**HABILIDADES INTERPESSOAIS DOS PROFISSIONAIS CONTÁBEIS:
EFETIVIDADE, CONFLITOS E SATISFAÇÃO NO TRABALHO.**

Projeto de Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Pernambuco como requisito de qualificação para a dissertação no Mestrado em Ciências Contábeis.

Orientador: Cláudio de Araújo Wanderley,
Ph.D

RECIFE

2022

MARJORIE CRISTINNE GOMES MENEZES CORREIA

**HABILIDADES INTERPESSOAIS DOS PROFISSIONAIS CONTÁBEIS:
EFETIVIDADE, CONFLITOS E SATISFAÇÃO NO TRABALHO.**

Dissertação ou Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Contabilidade.

Aprovado em: 23/02/2022.

BANCA EXAMINADORA

Prof^o. Dr. Ph. D. Cláudio de Araújo Wanderley (Orientador)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^o. Dr. Jerônimo José Libonati (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^o. Dr. Andson Braga de Aguiar (Examinador Externo)
Universidade de São Paulo

Dedico esta dissertação aos meus pais: **José Maria Correia da Silva (Zé Maria)** e **Valdirene Gomes de Menezes Correia**, e minha irmã, **Mirthes Nicolle Gomes Menezes Correia**.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, pois sem a permissão dele nada é possível de ser realizado. Dele, por Ele e para Ele são todas as coisas.

Agradeço aos meus pais, Sr. José Maria e Sra. Valdirene Gomes, que sempre fizeram o possível e o impossível para me proporcionar a educação que eles não tiveram, me dando todo o suporte e apoio. A minha irmã Srta. Mirthes Nicolle por também me apoiar em toda trajetória acadêmica.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Ph.D. Cláudio Wanderley, pelo excelente trabalho de orientação e, principalmente, pela paciência e compreensão, se tornou, para mim, uma grande inspiração. Deus o abençoe grandemente.

A todos aqueles que, de alguma forma, fazem parte do Programa de Pós-Graduação, em especial aos professores e ao coordenador Prof. O Dr. Luiz Carlos Marques dos Anjos, e também a Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), por possibilitar a conclusão da minha pesquisa.

Agradeço a cada um dos amigos que fiz no mestrado, aos meus colegas da turma de 2020, em especial a Priscila Cristine Pacheco Ferreira, que além de amiga, foi uma parceira durante esses dois anos de pós-graduação. Que Deus abençoe cada passo que trilharem.

Agradeço também a um amigo que desprendeu de seu tempo e paciência e prestou sua assistência para que este sonho fosse realizado: Kleyton Giovani Fernando da Silva. Obrigada pelas intensas aulas que antecederam o processo seletivo do mestrado. Que Deus permita que todos os seus sonhos sejam realizados e que todo esse auxílio possa ser, de alguma forma, retribuído.

O período de maior ganho em conhecimento e experiência é o período mais difícil da vida de alguém. (Dalai Lama)

RESUMO

A partir das modificações a respeito do papel dos contadores dentro das empresas e a evolução da contabilidade, de uma forma geral, gerada principalmente pelas mudanças em alguns conceitos de gestão e da introdução de novos modelos de negócios, o atual estudo se propõe a explorar a relação do desenvolvimento das habilidades interpessoais dos contadores com a sua efetividade, o conflito entre gestores e a satisfação profissional. O estudo adota uma abordagem quantitativa, com delineamento transversal que utiliza a técnica de investigação *survey*. O questionário foi construído com base em instrumentos já testados previamente por outros autores e foi compartilhado eletronicamente através da plataforma *Google Forms*, tendo obtido 74 questionários válidos, montando a amostra final. Os resultados mostram que os contadores que desenvolvem mais suas habilidades interpessoais dentro do âmbito organizacional tendem a possuir maiores níveis de efetividade, conflitos e satisfação no trabalho. Portanto, conclui-se que apesar do ambiente de mudança dos contadores e da contabilidade, os participantes do estudo possuem níveis que demonstram a relação entre as variáveis destacadas, ponderando que a performance adotada internamente pode impactar no resultado final das tomadas de decisões gerenciais.

Palavras-Chave: Conflito entre gestores; Contadores; Efetividade; Habilidades Interpessoais; Satisfação no Trabalho; *Soft Skills*.

ABSTRACT

From the changes regarding the role of accountants within companies and the evolution of accounting, in general, generated mainly by changes in some management concepts and the introduction of new business models. The current study aims to explore the relationship between the development of interpersonal skills of accountants and their effectiveness, role conflict and job satisfaction. The study adopts a quantitative approach, with a cross-sectional design that used the survey investigation technique. The questionnaire was built based on instruments previously tested by other authors and was shared electronically through the Google Forms platform, obtaining 74 valid questionnaires, creating the final sample. The results show that accountants who develop their interpersonal skills more within the organizational scope tend to have higher levels of effectiveness, conflict and job satisfaction. Therefore, it is concluded that despite the changing environment of accountants and accounting, the study participants have levels that demonstrate the relationship between the highlighted variables, considering that the performance adopted internally can impact the final result of managerial decision-making.

KEYWORDS: Accountants; Effectiveness; Job Satisfaction; Role Conflict; Soft Skills.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: *Soft Skills* Mais Apresentadas na Literatura.

Tabela 2: Variáveis do Estudo.

Tabela 3: Teste de Alfa de *Cronbach*.

Tabela 4: Características dos Respondentes.

Tabela 5: Tempo Gasto nas Atividades Operacionais.

Tabela 6: Tempo Gasto nas Atividades de Sistemas Contábeis e Informações.

Tabela 7: Tempo Gasto em Atividades de Serviços Especializados.

Tabela 8: Tempo Gasto com Relatórios Externos.

Tabela 9: Tempo Gasto com as Atividades de Informações da Gerência.

Tabela 10: Tempo Gasto com as Atividades de Suporte à Gestão.

Tabela 11: Tempo Gasto em Outras Funções.

Tabela 12: Análise Descritiva da Variável: Habilidades Interpessoais.

Tabela 13: Análise Descritiva da Variável: Efetividade dos Contadores.

Tabela 14: Análise Descritiva da Variável: Conflitos entre Gestores Organizacionais e Contadores.

Tabela 15: Análise Descritiva da Variável: Satisfação no Trabalho.

Tabela 16: Correlação de *Spearman*.

Tabela 17: Resumo dos Resultados Obtidos Referentes aos Testes das Hipóteses de Pesquisa.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AICPA - Association of International Certified Professional Accountants.

CEO's - Chief Executive Officer.

CFC – Conselho Federal de Contabilidade.

CGMA - Chartered Global Management Accountant.

CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes.

CNE/CES - Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação.

DEEWR – Department of Education, Employment and Workplace Relations.

EACEA - European Education and Culture Executive Agency.

ICAEW - Institute of Chartered Accountants in England and Wales.

IES – Instituições de Ensino Superior.

IFAC – International Federation of Accountants

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO.....	13
1.1Caracterização do problema.....	15
1.2.Objetivos.....	17
1.2.1.Geral.....	17
1.2.2.Específicos.....	17
1.3.Justificativa.....	17
1.4.Estrutura da Dissertação.....	19
2. REFERENCIAL TEÓRICO E HIPÓTESES DE PESQUISA.....	20
2.1 Habilidades Técnicas, Conceituais e Interpessoais.....	20
2.1.1Habilidades Interpessoais e sua Importância no Desenvolvimento da Profissão Contábil.....	21
2.1.2 Habilidades Interpessoais e a Efetividade.....	23
2.2Relação das Habilidades Interpessoais com os Conflitos entre Gestores Organizacionais e Contadores.....	25
2.3Interferência das Habilidades Interpessoais na Satisfação no Trabalho.....	27
3.METODOLOGIA.....	28
3.1.Abordagem da pesquisa.....	28
3.2.População e amostra.....	29
3.3.Instrumento de pesquisa.....	29
3.4. Procedimentos.....	30
3.5. Considerações e procedimentos éticos.....	29
3.6. Análise de dados.....	32
3.6.1 Modelos de Regressão.....	32
3.6.2 Alfa de Cronbach.....	32
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	33
4.1 Análise Descritiva.....	33
4.1.1 Perfil dos respondentes.....	33
4.1.2 Tempo Gasto nas Atividades pelos Respondentes.....	35
4.1.3 Variáveis do Estudo.....	40
4.1.3.1 Habilidades Interpessoais.....	40
4.1.3.2 Efetividade dos Contadores.....	41
4.1.3.3 Conflitos entre Gestores Organizacionais e Contadores.....	43
4.1.3.4 Satisfação no Trabalho.....	44
4.2 Análise Inferencial.....	46
4.2.1 Matriz de Correlação.....	46
4.2.2 Hipóteses de Pesquisa.....	47
4.2.2.1 H1 – Habilidades Interpessoais x Efetividade dos Contadores.....	47
4.2.2.2 H2 – Habilidades Interpessoais x Conflitos entre Gestores Organizacionais e Contadores.....	48

4.2.2.3 H3 – Habilidades Interpessoais x Satisfação no Trabalho.....	49
4.2.2.4 Resumo das Hipóteses de Pesquisa.....	50
5. CONCLUSÕES.....	51
5.1 Limitações do Estudo.....	52
5.2 Sugestões para Futuras Pesquisas.....	53
REFERÊNCIAS.....	53
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	66
APÊNDICE B – RESULTADOS DA REGRESSÃO – SAÍDA SPSS.....	73

1. INTRODUÇÃO

A atuação dos contadores na sociedade tem causado amplo interesse aos estudiosos e órgãos da contabilidade, visto que procurou-se identificar e compreender o novo perfil do contador perante as organizações (ADAM et al., 2018). Neste mesmo sentido, o mercado de trabalho passou a exigir um profissional mais qualificado e de multitarefas, condicionado a exercer funções não somente técnicas, porém, também contando com uma visão estratégica e com um perfil mais proativo (ADAM et al., 2018).

A partir do século XX, com o surgimento da controladoria, no Brasil, principalmente interligado a proliferação das empresas multinacionais, foi requisitado que o contador não só produzisse a informação contábil como também interpretasse e utilizasse na tomada de decisão, com o intuito de impactar o resultado financeiro e econômico das corporações (ORO; BEUREN; CARPES, 2014).

Dentro da literatura contábil, existem previsões sobre a permanência do contador e que estão em uma constante “batalha pelo talento” que continuará no futuro (LEE, 2015). Este argumento tem como centro a utilização de habilidades como comunicação, trabalho em equipe, resolução de problemas e o uso adequado da tecnologia (BERRY e ROUNTON, 2020). As *soft skills*, como são chamadas o conjunto de habilidades citadas acima, são então consideradas como um elemento estratégico em qualquer organização, a qualidade do capital humano está diretamente relacionada com os resultados que podem ser alcançados pelas empresas. Logo, uma boa gestão desse recurso pode impactar positivamente no desempenho organizacional (CIMATTI; 2016).

Incorporado no aspecto das *soft skills*, a habilidade será definida como a transformação do conhecimento na capacidade da produção de resultados e de resolver situações e conflitos (FERREIRA, et al., 2019). Partindo deste conceito mais plural e abrangente, são percebidas as habilidades interpessoais, que quando se voltam especificamente para os contadores ou *controllers*, podem garantir que estes profissionais possam desafiar e questionar suposições, números e significados (ROUWELLAR et al., 2021). A literatura fornece variadas habilidades interpessoais específicas que trazem benefícios corporativos latentes, bem como a comunicação, a liderança e a interação entre os contadores (ROUWELLAR et al., 2021).

Além disso, é ponderado que as habilidades interpessoais podem impulsionar a efetividade do contador. Para Gray e Murray (2011), é importante discutir acerca das habilidades de comunicação oral desenvolvidas pelos empregados dentro das organizações. De

acordo com Siriwardane e Durden (2014), existe uma divergência na avaliação da relevância de habilidades comunicativas entre os educadores contábeis e os contadores.

Era comum ao contador ser denominado por “*bean-counter*”, traduzindo o termo para “contador de feijão”, mais comumente ouvida a expressão “guarda livros”, no Brasil. Essa denominação era vinculada ao fato de que o *bean-counter* está relacionado a uma figura mais tradicional, com foco nas atividades de registro de dados e elaboração dos relatórios contábeis (SOUZA et al., 2021; FRAZÃO, 2019). Porém, no cenário atual, os contadores precisam obter habilidades que estejam além da técnica, pois um bom entendimento do negócio é essencial para que a empresa alcance a eficiência e eficácia desejada, e obtenha vantagem competitiva e ganhos a curto e longo prazo (ALVES et al., 2016).

Outro termo que compõe a literatura sobre os perfis de trabalho dos contadores é o “*business partner*” (PAULSSON, 2012). Este perfil, diferentemente do “*bean counter*”, espera que o contador desempenhe, além de funções operacionais, atividades mais estratégicas, visando a otimização da tomada de decisão final, e espera-se que o profissional se torne mais independente e tenha comportamentos de líder, coordenando as mais variadas atividades e utilizando de um bom planejamento, analisando as informações necessárias e exercendo o controle sobre a organização (FRAZÃO, 2019). O atual conflito entre diferentes responsabilidades assumidas dentro das organizações pelos contadores e seus gestores é algo que pode influenciar a performance do contador e a evolução das suas habilidades dentro das empresas (FRAZÃO, 2019).

Outro aspecto que impacta na progressão da profissão contábil é o nível de satisfação com o trabalho. Como consequência da não satisfação, os contadores podem demonstrar menor envolvimento com as atividades (BEUREN et al., 2017). De acordo com Cunha et al. (2014), ficou concluído que as habilidades vinculadas ao emocional e o pensamento cognitivo estão profundamente relacionadas e complementando-se. Para Krishnaveni e Deepa (2011), a inteligência emocional assume um papel muito importante aos níveis individual, grupal e organizacional, trazendo maior bem-estar e satisfação no trabalho, acarretando melhores resultados gerais.

Visto isso, compreende-se que exista uma maior necessidade de estudos sobre as habilidades interpessoais, apesar destas habilidades serem vistas como importantes para os mesmos, ainda não existe um conhecimento consolidado (ROUWELLAR et al., 2021). Essencialmente, acontece a promoção da ideia de que os contabilistas devem utilizar habilidades para que a profissão se mantenha relevante e eficiente, mas precisamos de mais estudos que suportem e especifique esta afirmação (BERRY e ROUTON, 2020).

1.1 Caracterização do problema

Ferreira et al. (2019) pondera que os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que evoluem juntamente com os profissionais da contabilidade são capazes de atribuir vantagem competitiva às empresas, agregando valor humano, conquistando liderança no mercado e gerando novas oportunidades, contribuindo assim para a continuidade das empresas.

Nesse contexto, é ponderado que os empregadores declararam que o trabalho em equipe, a comunicação e o autogerenciamento eram as habilidades mais essenciais para os graduados em contabilidade (TEMPONE, 2012). Então, é constatado que as chamadas *soft skills* são cruciais para que os profissionais consigam desempenhar inúmeras funções visando auxiliar no processo decisório da organização (MULLER *et al.*, 2019).

Dessa maneira, as habilidades interpessoais englobadas pelas *soft skills* podem ser definidas como o conhecimento que ainda está na mente humana (CHEN *et al.*, 2018). Com base nesta compreensão, as *soft skills* são categorizadas como conhecimento pessoal ou, em outras palavras, conhecimentos obtidos de indivíduos ou pessoais (NONAKA E TOYAMA, 2015; MUNOZ *et al.*, 2015; STEWART *et al.*, 2017; RAMERITA *et al.*, 2016; JALEEL & VERGHIS, 2015; WANG *et al.*, 2016; SERNA *et al.*, 2017; JOU *et al.*, 2016; ROTHBERG & ERICKSON, 2017).

De acordo com o *Competency Framework 2019* do CGMA (*Chartered Global Management Accountant*) 80% do valor de uma organização será encontrado em seus ativos intangíveis. Também é constatado que o ambiente em que as empresas operam globalmente tornou-se mais volátil, incerto, complexo e ambíguo. Para sobreviver e prosperar neste ecossistema de negócios, os tomadores de decisão e gerentes têm menos espaço para erros. Paralelamente a esse cenário, se faz necessário que os contadores procurem suprir tal demanda evolutiva se envolvendo e conhecendo cada vez mais quais as principais habilidades serão exigidas pela organização (CGMA, 2019).

Abaixo, são elencadas as 20 *soft skills* mais apresentadas em estudos, no qual pode-se visualizar as habilidades que a compõem (HASELBERGER *et al.* 2012; SUCCI, 2018):

Tabela 1: *Soft Skills* Mais Apresentadas na Literatura.

CATEGORIA	HABILIDADES
PESSOAL	1. Estar Comprometido com o Trabalho
	2. Ser Profissionalmente Ético
	3. Ser tolerante ao estresse
	4. Habilidades de criatividade / inovação
	5. Habilidades de aprendizagem
	6. Habilidades de equilíbrio de vida
	7. Habilidades de autoconsciência

SOCIAL	8. Habilidades de comunicação
	9. Conflito de Gestão e Técnicas de Negociação
	10. Habilidades de rede de contato
	11. Habilidades de Adaptabilidade à Cultura
	12. Habilidades de liderança
	13. Habilidades de trabalho em equipe
METODOLÓGICO	14. Capacidade de adaptação às habilidades de mudança
	15. Habilidades de análise
	16. Habilidades de Melhoria Contínua
	17. Habilidades de orientação ao cliente / usuário
	18. Habilidades de tomada de decisão
	19. Habilidades de gestão
	20. Habilidades de orientação de resultados

Fonte: HASELBERGER *et al.* 2012; SUCCI, 2018.

Dado isso, é constatada a importância de estudos com esse tema, visto que o desenvolvimento das habilidades interpessoais teoricamente abrangidas pelas *soft skills*, pelos contadores impacta no resultado das empresas (BERRY e ROUNTON, 2020). Um contador mais independente e que preza pela manutenção das relações humanas, procura desempenhar suas atividades de maneira orgânica, procurando manter um padrão mais elevado de interpretação das informações, trazendo mais qualidade e pluralidade aos debates corporativos (BERRY e ROUNTON, 2020). Portanto, habilidades pessoais relacionadas ao trabalho em equipe, habilidades interpessoais, capacidade de liderança e conhecimento cultural são relevantes para contadores (BERRY e ROUNTON, 2020).

A literatura aponta que o papel predominantemente desenvolvido por contadores é o de *bean-counters* (LAMBERT; SPONEM, 2012). Então, o papel de *business partner* (o equivalente ao *controller* na esfera privada) e de ator social, tendem a ser menos observados (BOGT; VAN HELDEN; VAN DER KOLK, 2016). O conflito entre gestores organizacionais e contadores pode ser definido como a ocorrência simultânea de duas ou mais funções, no qual o pleno cumprimento dos requisitos de uma implique em dificuldade ou impedimento no cumprimento dos requisitos da outra (FICHTER *et al.*, 2010; PALOMINO; FREZATTI, 2016). Tarrant e Sabo (2010) acrescentam que o conflito ocorre quando existem expectativas conflitantes em relação a uma determinada função, ocorrendo também quando a cadeia hierárquica de comando entre eles é quebrada.

Palomino e Frezatti (2016) afirmam ainda que tal conflito pode ser gerado quando: (i) Se faz necessário aprender novas habilidades, como resultado da adesão a novos papéis; (ii) Novas habilidades são exigidas em decorrência de novas técnicas, tecnologias ou regulações governamentais; (iii) A formação do profissional é inadequada para exercer determinada função.

Para os autores Palaiologos, Papazekos e Panayotopoulou (2011) citados por Vesco, Beuren e Popik (2016), a satisfação prevista no ambiente de trabalho dos contadores tende a influenciar positivamente no desempenho organizacional, pois empregados satisfeitos tendem a trabalhar e executar melhor suas atividades. Existe vontade por parte dos profissionais de desenvolver suas habilidades interpessoais voltada para a empregabilidade, porém, é necessário que exista o apoio das empresas para tal. (EURYDICE, 2014).

Com base em todas essas questões discutidas, o presente estudo se propõe a responder a seguinte pergunta de pesquisa: **Qual a relação das habilidades interpessoais dos contadores com a efetividade do seu trabalho, o conflito entre eles e os gestores organizacionais e a sua satisfação no trabalho?**

1.2. Objetivos

1.2.1. Geral

Identificar se existe uma relação das habilidades interpessoais dos contadores com a efetividade do seu trabalho, o conflito entre eles e os gestores organizacionais e a satisfação no trabalho.

1.2.2. Específicos

Para alcançar o objetivo geral, a pesquisa se propõe a atender os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar as principais atividades desenvolvidas pelos contadores;
2. Identificar o grau de habilidades interpessoais que os contadores possuem;
3. Avaliar se as habilidades interpessoais dos contadores estão relacionadas com a efetividade do seu trabalho;
4. Avaliar se as habilidades interpessoais dos contadores estão relacionadas com a satisfação no trabalho;
5. Verificar se as habilidades interpessoais dos contadores estão relacionadas com o conflito com outros gestores.

1.3 Justificativa

Visualizada a extensa literatura acerca do debate sobre a importância da inclusão, desenvolvimento e manutenção das habilidades interpessoais no ambiente organizacional, é

imprescindível que sejam mantidas as pesquisas envolvendo tal tema, visto que ainda existem lacunas a serem preenchidas e hipóteses para serem testadas (ROUWELLAR et al., 2021)

A população alvo do estudo são os profissionais contábeis brasileiros que atuam tanto na esfera pública quanto no âmbito privado. Portanto, do ponto de vista da aplicabilidade e delimitação, a pesquisa se justifica pelos seguintes aspectos: (i) A maioria dos estudos sobre habilidades interpessoais focam suas atenções na figura do *controller* (ROUWELLAR et al., 2021); (ii) A maioria das pesquisas abordam as habilidades interpessoais apenas no âmbito privado ou relacionando apenas as opiniões de graduandos ou alunos de pós-graduação, não direcionando os estudos de maneira mais ampla, estendendo-se aos contadores no geral e brasileiros (ROUWELLAR et al., 2021).

Com o desenvolvimento das atividades atreladas aos contadores e com o aumento da responsabilidade, nota-se que cada vez mais habilidades complementares ao conhecimento técnico são solicitadas. Segundo o *American Institute of Certified Public Accountants*, a comunicação, uma das habilidades interpessoais, é uma das habilidades profissionais da Estrutura de Competências Básicas de Pré-Certificação (AICPA, 2019). Para Meurer e Voese (2020), o perfil requerido pelo mercado de trabalho para profissionais contábeis anseia por diversas habilidades interpessoais, e entre elas estão a comunicação, o pensamento crítico e habilidades sociais como o trabalho em equipe.

Os estudos relacionados ao desenvolvimento das habilidades interpessoais podem potencialmente contribuir com os avanços no ensino dos graduandos em contabilidade. As informações aqui discutidas também podem auxiliar os educadores da área a evitar dificuldades, facilitando a aprendizagem do discente, mostrando evidências de melhoras significativas na evolução da comunicação dos alunos (DAFF, 2013). A relevância destas habilidades é discutida há um tempo considerável e continua a atrair a atenção dos estudiosos, pois ainda existe a preocupação de seu desenvolvimento pelos contadores (DAFF, 2013).

No âmbito Brasileiro, a própria Resolução CNE/CES 10/2004, Resolução responsável por instituir as diretrizes curriculares nacionais para o curso de Ciências Contábeis, também identifica que durante a graduação é esperado o desenvolvimento de competências e habilidades relacionadas aos conhecimentos técnicos (*hard skills*) e competências e habilidades profissionais (*soft skill*), mostrando a importância e relevância do tema em estudos nacionais (DE SOUZA et al., 2021).

Com os resultados do questionário que fora enviado aos contadores, foi mapeada as relações entre o desenvolvimento das habilidades interpessoais relacionadas com os aspectos de satisfação no trabalho, efetividade e conflitos entre os gestores. Desta forma, os contadores

poderão perceber se suas habilidades interpessoais possuem relação negativa ou positiva com a sua efetividade, com os conflitos entre gestores organizacionais e contadores, e também com a satisfação no trabalho, tentando garantir o desenvolvimento de tais competências dentro das organizações, visando a melhoria da performance dos profissionais contábeis.

1.4 Estrutura da Dissertação

A presente dissertação está organizada em seis capítulos: o primeiro apresenta a introdução da dissertação, destacando-se os objetivos da pesquisa e as contribuições do estudo; no segundo capítulo, é apresentada a fundamentação teórica e as hipóteses do estudo; o terceiro capítulo aborda a metodologia utilizada nesta pesquisa, bem como os modelos da pesquisa, informações da amostra, processo para a coleta de dados, considerações éticas e técnicas estatísticas; o quarto capítulo traz a análise de resultados; o quinto contém as conclusões obtidas a partir deste estudo, bem como suas limitações e sugestões para futuras pesquisas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO E HIPÓTESES DE PESQUISA

2.1 HABILIDADES TÉCNICAS, CONCEITUAIS E INTERPESSOAIS

Para Hariharan e Shanmugam Priya (2010), o modo como os profissionais exercem suas habilidades interpessoais é a primeira característica a ser analisada pelos CEOs das grandes empresas, um exemplo de uma dessas habilidades observadas é a comunicação. Ainda sobre a ótica da importância do desenvolvimento das habilidades interpessoais, Friedman (2014) relata que o diploma não se torna uma garantia direta na obtenção de emprego, e que a partir do momento em que ocorre a busca pela inovação, surgiu a preocupação com as inúmeras habilidades interpessoais, dentre elas a liderança, colaboração, adaptabilidade e a capacidade de aprender, visto que serão pontuadas independentemente do lugar em que o contador trabalhe.

A raiz dessa problemática torna intensa a busca pelo estereótipo executivo e faz com que as empresas concentrem-se em certas características ou qualidades específicas, correndo o risco de perder de vista a verdadeira preocupação: o que o contador pode realizar? De acordo com o Monarch Institute (2015), 15% do sucesso profissional provém das habilidades técnicas, enquanto 85% provém da habilidade de lidar com as pessoas. Tendo em vista a observação apresentada, torna-se simples listar elementos essenciais ao sucesso profissional, vinculados às habilidades interpessoais, sendo elas o conhecimento, a capacidade de processar e selecionar informações, a criatividade e a iniciativa (SILVA, 2015).

Para que haja uma administração bem-sucedida, é necessário que os profissionais desenvolvam três tipos de habilidades: a técnica; a humana ou interpessoal; e a conceitual, e elas podem se apresentar de forma individual ou inter-relacionadas. A habilidade técnica implica a compreensão e o domínio de um determinado tipo de atividade e tal habilidade é adquirida por meio da experiência, educação e treinamento profissional. Desta forma, conclui-se que a capacidade mental de desenvolver a habilidade técnica será associada à eficácia no trabalho (DUQUE, 2011).

A habilidade humana se caracteriza por refere-se às competências para trabalhar com pessoas e para obter resultados através delas. Outro tipo de habilidades são as conceituais, que são responsáveis por fazerem com que os contadores saibam conviver, compreender e lidar com situações complexas e ambíguas, requerendo do profissional maturidade, experiência e capacidade analítica diante de pessoas e situações (DUQUE, 2011). Diante disto, as habilidades conceituais são importantes para que os profissionais contabilísticos sejam considerados “*business partner*”, eles deverão ter uma orientação empresarial (ROUWELLAR et al., 2021).

Numa economia global competitiva, as organizações possuem menos tempo para treinar novos funcionários, e isso é agravado pela situação empregatícia, o que leva as empresas a serem mais seletivas no seu recrutamento (OSMANI; HINDI; AL-ESMAIL, 2017). Na área de contabilidade e finanças, a escolha de um candidato pode fazer grande diferença para uma empresa, no qual as habilidades aplicadas e interpessoais de um contador e/ou gerente financeiro desempenha importante papel em sua performance operacional e estratégica (JONES *et al.*, 2013; STANLEY; MARSDEN, 2012). Para Daff (2013), as habilidades de comunicação, escrita e apresentação, são essenciais para o sucesso do contador no local de trabalho.

Parte do pressuposto que o contador deve ser visto pela sociedade como um gerador de informações (SILVA, 2016). Informações essas que se tornam essenciais e fazem a diferença justamente porque a destreza deste profissional em avaliar os fatos passados, bem como os presentes e projetando-os para o amanhã, se torna um fator essencial para o sucesso (SILVA, 2016). As habilidades interpessoais podem garantir aos contadores que possam, de maneira construtiva, desafiar e questionar estratégias pressupostas pelos gerentes (SILVA, 2016). De acordo com Rouwellar *et al.* (2021), conforme os sistemas contábeis se tornam mais sofisticados, é imprescindível que os profissionais contábeis tenham as habilidades necessárias para interagir totalmente com a gestão, contribuindo com uma performance eficaz e eficiente.

O contador, tradicionalmente, tem gerenciado e acompanhado as alterações patrimoniais, monitoria dos ativos e passivos, e a elaboração e as análises das demonstrações financeiras (BRAGG *et al.*, 2009). Porém, estas funções têm sido expandidas com a realização de trabalhos para outros departamentos e trabalhos avançados para a alta direção (BRAGG *et al.*, 2009). A continuidade de uma organização estará diretamente relacionada com sua eficácia (PADOVEZE, 2013), ou seja, cabe aos contadores se utilizarem das habilidades adquiridas para fomentar bons resultados dentro das empresas e, com a modernização das ferramentas e softwares cada vez mais sofisticados, a qualidade da informação tende a aumentar, agregando valor ao processo de escolha do melhor caminho a ser seguido pela organização.

2.1.1 Habilidades Interpessoais e sua Importância no Desenvolvimento da Profissão Contábil

Para Monteiro (2020), *skills* significa habilidades ou capacidades. É um termo em inglês usado para designar capacidade de proceder e concretizar determinado objetivo de forma rápida e eficiente. Pode-se afirmar ainda por este autor, que são as aptidões, o jeito e a destreza aplicados por cada indivíduo em determinada atividade.

De acordo com o CGMA 2019 (*Chartered Global Management Accountant*), as habilidades pessoais e a capacidade de comunicação eficaz são usadas para influenciar nas

decisões, nas ações e nos comportamentos dos gestores e da alta administração dentro da organização e em suas partes interessadas. Outra habilidade chave é a capacidade de colaborar e de trabalhar com parceiros. Já o autor Boyatzis et al., (2012) parte do pressuposto de que as habilidades dos contadores são associadas à sua capacidade de influenciar na gestão, e as habilidades interpessoais, como por exemplo a inteligência emocional, estarão positivamente associadas a uma melhor performance do profissional.

Algumas das habilidades interpessoais listadas pelo CGMA 2019 são: influência, negociação e tomada de decisão, comunicação e colaboração em equipe, implicando reafirmar a importância do desenvolvimento destas características pelos profissionais. Em 2008, a IFAC (*International Federation of Accountants*), que tem a finalidade de contribuir para melhorias da profissão contábil em todo o mundo, estipulou quatro grupos de habilidades em sua IES (*International Education Standard*) 3 e dentre estes grupos, está o grupo de habilidades interpessoais e de comunicação, permitindo a interação do profissional com outras áreas do conhecimento (NUNES; SILVA; MIRANDA; LEAL, 2014).

Na IES 3 constam as seguintes atribuições listadas no grupo de habilidades interpessoais e de comunicação:

- a) Trabalhar com outras áreas da empresa como consultor de processos e solucionar conflitos;
- b) Trabalhar em equipe;
- c) Interagir com pessoas de outras culturas e nível intelectual;
- d) Negociar soluções aceitáveis e acordos em diversas situações;
- e) Ser capaz de trabalhar em um ambiente multicultural;
- f) Apresentar, discutir, relatar e defender visões em situações formais, informais, redigir e falar corretamente em público;
- g) Domínio efetivo de outros idiomas.

Visto isso, entende-se que as habilidades interpessoais são relacionadas ao trabalho em equipe, buscando o alcance das metas das organizações a que pertence, comunicando-se de forma clara e concisa, e sendo capaz de negociar acordos e soluções com o intuito da redução de conflitos no ambiente de trabalho (NUNES; SILVA; MIRANDA; LEAL, 2014 apud IFAC, 2012).

Portanto, conclui-se que não é suficiente que o contador desenvolva apenas o conhecimento técnico, mas que busque desenvolver também suas habilidades interpessoais (ROUWELLAR et al., (2021). Para os pesquisadores Cory e Huttenhoff (2011), os tópicos mais

importantes a serem abordados nos cursos de graduação de Ciências Contábeis devem ser o pensamento crítico, a comunicação oral e escrita, e o relacionamento interpessoal (REIS; SEDIYAMA; MOREIRA; 2015).

As *soft skills* englobam as habilidades que pleiteiam à personalidade e o comportamento profissional de cada contador. São aptidões mentais, sociais e emocionais, habilidades particulares que se aprimoram de acordo com a cultura, experiência e educação de cada indivíduo (BANCO MUNDIAL, 2018). De acordo com o estudo de Swiatkiewicz (2014), foi identificado que as habilidades interpessoais trazidas pelas *soft skills* são as mais prestigiadas pelas organizações com 78,7% de relevância e que as *hard skills* não representam um número significativo de competências valorizadas pelos contratantes, tendo apenas 14,5% de adesão.

Com isso, é visualizado que as habilidades interpessoais garantem que os contadores possam questionar, de maneira construtiva, suposições, números e seus significados, ou seja, o desenvolvimento de habilidades interpessoais dentro das organizações fomenta a visão estratégica dos profissionais contábeis (ROUWELLAR; SCHAEPKENS; WIDENER, 2021).

A importância das habilidades interpessoais é cada vez mais aceita no âmbito dos negócios. Uma evidência recente disso é o projeto intitulado “Europa 2020”, cujo seu objetivo é transformar a União Europeia em uma economia sustentável geradora de emprego com a proposta de desenvolver habilidades, competências sociais e interpessoais como forma de garantir flexibilidade, eficiência corporativa e bem-estar relativo à saúde dos trabalhadores (MORENO-JIMÉNEZ; GARROSA; RODRÍGUEZ-CARVAJAL, 2013).

2.1.2 Habilidades Interpessoais e a Efetividade

Quando se remete as habilidades do profissional de contabilidade, é verificado que ele está em constante processo de mutação, visto que a ciência contábil é conduzida a acompanhar a evolução da sociedade (AICPA - *American Institute Of Certified Public Accountants 2013*). Para Rouwellar et al., (2021), a necessidade de habilidades muda conforme os contadores alcançam progresso dentro das organizações. Os autores De Meuse, Dai e Wu (2011) e também os autores Gilmore, Shuffler e Leslie (2011), citados por Rouwellar et al., (2021), vão afirmar que níveis diferentes de habilidades serão necessitados em níveis diferentes de posições, ou seja, o desenvolvimento das habilidades interfere na melhora da eficácia de algumas atividades dentro das empresas.

Para Brito e Oliveira (2016), a dimensão mais ampla do desempenho organizacional é a sua eficácia, no qual são inseridos os objetivos econômicos e sociais impostos pela relação da empresa com a sociedade. Desta maneira, entende-se que a eficácia vai estar diretamente

atrelada ao objetivo que deseja cumprir, então, o contador para ser eficaz, precisa estar atento em saber qual o seu propósito enquanto profissional. Para Andrade (2016), *soft skills* são o conjunto de comportamentos originados a partir dos traços de personalidade, estimulados ou não de acordo com o contexto de cada indivíduo e com os estímulos que ele recebe, considerando, além disso, a formação profissional, ou seja, um contador que consegue entender e interpretar os acontecimentos de maneira eficiente dentro da organização, alcança um melhor resultado.

Na Austrália, o *Department of Education, Employment and Workplace* (DEEWR) define que habilidades de empregabilidade como as habilidades interpessoais ou “não técnicas”, são necessárias para que o contador participe efetivamente no local de trabalho (DAFF, 2013). Os autores Brewer, Bloch e Stout (2012) fazem uma relação entre a empregabilidade e a utilização das habilidades interpessoais para além da capacidade de se conseguir o primeiro emprego, ponderando que a empregabilidade relacionada com as habilidades interpessoais faz com que os contadores consigam comercializar-se a si mesmos de uma maneira eficiente, fazendo com que eles naveguem por uma carreira, permanecendo empregável por toda a vida.

A eficiência também vai estar relacionada com a otimização de recursos, deste modo, a eficiência dirá respeito ao método que é utilizado para fazer as atividades, o “modo certo” de se realizar determinada tarefa (PADOVEZE, 2013). Então, é perceptível que a habilidade interpessoal quando alinhada com os objetivos definidos pela organização, pode resultar numa melhor efetividade profissional, acarretando uma melhora no resultado da empresa.

O mercado de trabalho e as organizações passaram a exigir um profissional mais destemido, que deseja aproximar informações, controles e utilidade gerencial para suas operações (CUNHA; FERNANDES, 2013). O contador eficiente deverá ter consciência do que está acontecendo no mercado justamente para que ele possa usar as informações contábeis existentes a seu favor e a favor da organização a qual ele faz parte. Estes profissionais estão sendo demandados de áreas-chaves das empresas, o que tende a valorizar a sua atuação, principalmente após o período de convergência às normas internacionais de contabilidade (NUNES; SILVA; MIRANDA; LEAL, 2014).

Além das habilidades técnicas, também são exigidas dos profissionais habilidades para gerenciar, comunicar e analisar criticamente e analiticamente, além de conhecimentos em métodos quantitativos para que ocorra uma maior qualificação profissional, implicando em uma maior efetividade do contador (NUNES; SILVA; MIRANDA; LEAL, 2014).

O profissional contábil, quando atende todas as normativas relevantes para a sociedade, estará realizando um trabalho no qual todas as partes envolvidas sairão beneficiadas. O contador é o principal responsável pela prestação de contas, controle patrimonial, controle fiscal e tributário, dentre outras funções legais, gerenciais e operacionais dos seus clientes, então cabe a ele verificar quais as habilidades que devem compor o seu currículo com o intuito de manter essa relação a um padrão de eficiência e qualidade, agregando valor ao seu papel e as atividades que serão realizadas por ele (MARTINS; MORAIS; ALBERTON, 2017).

Os resultados da pesquisa desenvolvida por Rouwellar et al., (2021) pondera que as habilidades interpessoais agregam valor para a organização, tendo em vista que comportamentos mais desafiadores e questionadores são combinados com liderança e tomada de decisão estratégica, influenciando na efetividade da resolução de problemas internos e gerenciais. Visto isso, o profissional contábil vem conseguindo dedicar mais do seu tempo auxiliando os gestores na interpretação das informações e nas tomadas de decisões (BERNARDO; LUZ; BARP, 2018), porém, os autores Nolli, Mazzioni e Magro (2018), destacam que esta evolução vai exigir dos contadores conhecimentos mais holísticos e interdisciplinares, fazendo com que o profissional de contabilidade se envolva em diversas áreas sociais.

Baseado nas suposições apresentadas acima, propomos a seguinte hipótese de pesquisa:

H1: As habilidades interpessoais dos contadores estão associadas positivamente com a sua efetividade no trabalho.

2.2 Relação das Habilidades Interpessoais com os Conflitos entre Gestores Organizacionais e Contadores

Observando que o conflito entre contadores e gestores pode ocorrer quando o desempenho de um deles é afetado, algo que pode diminuir essa lacuna é o desenvolvimento das habilidades interpessoais por meio do ensino voltado para a resolução de problemas (OSMANI; HINDI; AL-ESMAIL, 2017). Este ensino tem por característica principal envolver os alunos a rotina das indústrias e empresas, permitindo que os graduandos experimentem o cotidiano do trabalho e potencializem as suas habilidades, estudando e refletindo sobre a teoria que lhes foi repassada em sala de aula (OSMANI; HINDI; AL-ESMAIL, 2017).

Segundo o CGMA (2014), uma das estruturas de competências requeridas para os contadores são as habilidades técnicas, de liderança, com negócios e com pessoas. Esta última afirma que os profissionais precisam influenciar pessoas e isso pode gerar um conflito dentro da organização, pois o contador ficará em dúvida sobre quais são suas funções na empresa em

que ele atua. Quando não se conhece o próprio papel, fica difícil saber quais habilidades serão necessárias desenvolver, acarretando o mau desempenho organizacional (CGMA, 2014).

Este conflito ocorre quando, de forma simultânea, de dois ou mais requisitos de função de modo que um afete o desempenho da função mais difícil (GUIMARÃES, 2021). Para Montgomery (2011), algumas situações criam conflito de funções, a exemplo quando um executivo percebe que sua performance será avaliada de maneira diferente entre funções concorrentes, quando existem funções que exigem capacidade tecnológica e quando houver mais de um superior ao qual o profissional se reporta.

Esta ambiguidade pode resultar na dificuldade de discernir o que uma pessoa responsável por uma atividade específica deve fazer. A falta de definição ou informações sobre responsabilidades e expectativas comportamentais não explícitas podem trazer à tona o conflito do desempenho de quais habilidades desenvolver (PALOMINO e FREZATTI, 2016). Os autores Burkert, Fischer e Schäffer (2011) afirmaram que são confiados ao gestor as expectativas da gerência das funções, estabelecendo assim fortes pressões no desempenho de suas funções, podendo provocar a sensação de incapacidade, provocando o conflito entre gestores.

Segundo Lemes e Miranda (2014), cada vez mais as organizações passam a exigir dos profissionais contábeis conhecimentos que ultrapassem as questões técnicas. Destaca-se que o perfil desejado deve ser condizente com a dinâmica atual das organizações, o que significa ter habilidades diferenciadas que possibilitem que estes profissionais participem, de forma consistente, das decisões da empresa. A ambiguidade atrelada ao conflito das funções, ou seja, a dúvida sobre exercer atividades mais operacionais e de escrituração, ou realizar funções gerenciais e de coordenação, pode afetar a evolução das habilidades interpessoais dos contadores.

Contadores que se identificam com suas atribuições dentro da organização estão mais inclinados a aceitar a orientação de valor da empresa, ou seja, decisões politicamente motivadas para beneficiar a organização podem ser aceitas como uma necessidade inevitável, independentemente de quais funções são associadas à profissão (HILLER; MAHLENDORF; WEBER, 2014).

Para Andrade (2016), as habilidades interpessoais são caracterizadas por englobar uma boa comunicação e a solução de problemas. Com o cenário de incerteza provocado por conflitos se acentuando dentro da organização, fica difícil reduzir a não compreensão dos fundamentos dos processos (HORTON; WANDERLEY, 2018). Fica constatado que fomentar uma boa comunicação entre os colaboradores da organização impacta em um bom relacionamento, pois

se faz necessário atuar com parceria dentro das empresas e uma má relação entre os demais empregados das áreas pode resultar em conflitos internos (NETO, 2010).

Visto isso, a seguinte hipótese de pesquisa é proposta:

H2: As habilidades interpessoais dos contadores são associadas negativamente com o conflito entre gestores organizacionais e contadores.

2.3 Interferência das Habilidades Interpessoais na Satisfação no Trabalho

Os autores Jesus e Jesus (2012) relatam que a satisfação no trabalho se torna um componente de motivação que leva o trabalhador a apresentar indicadores de comportamentos importantes para a organização, tais como o aumento da produtividade, o compromisso com suas atribuições, a permanência na empresa e a ausência de faltas no trabalho.

O desenvolvimento das habilidades profissionais faz parte da construção de conhecimento e de competências para a atuação profissional, refletindo na prática e nas interações sociais no ambiente de trabalho (MOURÃO; MONTEIRO; VIANA, 2014). Outra questão que é apontada pelo autor Paquay et al. (2012) é que o desenvolvimento das habilidades também reflete as transformações de identidade dos indivíduos e as competências coletivas adquiridas em equipe, ou seja, indivíduos com maior satisfação no trabalho possuem um desempenho atrelado a aprendizagem informal maior do que os insatisfeitos.

É constatado que os profissionais que percebem a existência de uma fonte de autoestima positiva no trabalho, quando sua ocupação possui um alto prestígio, espera-se que esse profissional se esforce ainda mais para aperfeiçoar suas habilidades, demonstrando estar satisfeito com seu trabalho (HILLER; MAHLENDORF; WEBER, 2014).

Os contadores que mostram um nível maior de satisfação com a sua ocupação tendem a impactar de forma positiva a tomada de decisão da organização, pois eles se sentem mais confiantes e independentes para exercer suas atribuições, desenvolvendo suas habilidades técnicas, conceituais e interpessoais neste processo (HILLER; MAHLENDORF; WEBER, 2014). Isso se baseia na ideia de que contadores mais satisfeitos começam a se identificar mais com a sua profissão e buscam não comprometer os valores das empresas, visando associar seus valores pessoais aos dela (HILLER; MAHLENDORF; WEBER, 2014).

Apesar do objetivo corporativo final ser o resultado operacional-financeiro positivo, a maneira como as organizações buscam atingir esses resultados alterou-se, ou seja, a satisfação dos funcionários tornou-se um aspecto de relevância para as organizações, pois funcionários satisfeitos e motivados geram maior empatia e satisfação no cliente, refletindo positivamente na performance global da empresa (BEUREN et al., 2017).

O autor Ott et al., (2011) afirmam que os contadores desenvolvem habilidades visando o seu sucesso profissional, visto isso, se o contador se sente satisfeito, ele se sentirá mais confiante para pôr em prática suas habilidades interpessoais e se envolver mais na tomada de decisão (LAMBERT e SPONEM, 2012), visto que a organização que fomenta um maior prestígio ao seu papel contribui para que os contadores sejam pensadores críticos, comunicadores claros, aprendizes independentes e membros eficazes da equipe (REBELE e PIERRE, 2019).

Wilkin (2014) sugere que a educação contábil precisa garantir que os alunos adquiram habilidades profissionais essenciais, tais como comunicação, capacidade analítica e crítica, pois elas são importantes para o sucesso da carreira dos contadores. A literatura também sugere que os profissionais contábeis também precisam estar equipados com habilidades de resolução de problemas e criatividade para que possam contribuir para o desenvolvimento criativo de soluções inovadoras e práticas em equipe (COX et al.,2013; JONES, 2007). Os autores Finch et al. (2013) conclui que indivíduos criativos darão a organização um ambiente vantajoso, colaborando para que a organização reconheça valor no seu trabalho, contribuindo para a satisfação profissional.

Com isso, observando que a satisfação no ambiente corporativo pode apresentar um aspecto propício para o desenvolvimento das habilidades interpessoais, a seguinte hipótese de pesquisa é proposta:

H3: As habilidades interpessoais dos contadores estão associadas positivamente com a satisfação no trabalho.

3. METODOLOGIA

3.1. Abordagem da pesquisa

Este estudo é considerado de abordagem quantitativa que utilizou a técnica de investigação *survey*, visto que a intenção da pesquisa é coletar dados de um grupo de indivíduos específicos. Os dados foram coletados através da utilização de questionários, obtendo assim dados primários. De acordo com os autores Saunders, Lewis e Thornhill (2016), a pesquisa quantitativa é caracterizada pela associação entre as variáveis mensuradas numericamente que serão avaliadas através da utilização de procedimentos gráficos e estatísticos. Os autores ainda afirmam que é bem comum diferenciar a abordagem quantitativa e qualitativa por conta da utilização de dados numéricos ou não-numéricos, respectivamente.

O primeiro benefício encontrado para justificar a utilização da pesquisa quantitativa é o alcance do estudo no tempo considerado instantâneo, já que, com a coleta de dados em tempo real através dos questionários, poderá responder a entrevista e contribuir para o desenvolvimento da pesquisa. Outro aspecto também é a quantidade de fonte de dados que se limitou a um questionário, tornando a pesquisa mais objetiva, além do seu quadro teórico e as hipóteses que devem ser bem estruturadas para comportar a imparcialidade do estudo. Uma desvantagem trazida pela pesquisa quantitativa é a distância que o pesquisador precisa ter em relação aos fenômenos que serão estudados. Outro malefício é que, por ser uma pesquisa baseada em amostra, o foco principal do estudo não é captar o contexto em sua totalidade, mas coletar os dados mediante condições de controle (FONSECA, 2002; POLIT et al. 2004).

3.2. População e amostra

A população do estudo foi composta por profissionais contábeis brasileiros sem distinção de contador da esfera pública ou privada, pois o intuito do estudo é verificar se os contadores, de uma forma geral, conseguem acompanhar o processo evolutivo da modernização, tanto dos processos quanto das ferramentas que são utilizadas na rotina contábil dentro das organizações.

Não foi possível determinar uma amostra probabilística para o estudo, pois diante do universo de contadores atuantes no Brasil, não existem bases disponíveis para acesso aberto para essa pesquisa. Dessa forma, a amostra foi determinada através da participação voluntária dos indivíduos através da técnica conhecida como “*snowball*”, essa técnica é indicada para casos em que os indivíduos são de difícil localização e contato (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2016).

Portanto, para essa pesquisa, aproximadamente 2.000 questionários foram enviados através da rede social *Linkedin*, considerando as descrições de cargos, visto que para participar deste estudo foram apenas considerados aqueles que trabalham de alguma forma com a contabilidade. Dos aproximadamente 2.000 questionários enviados, 74 respostas foram obtidas. Assim, esse estudo teve uma taxa de resposta de 3,7%.

3.3. Instrumento de pesquisa

O instrumento utilizado para coleta de dados foi um questionário *online* disponibilizado através da plataforma de Formulários do *Google Forms* (APÊNDICE A). O instrumento de questionário foi escolhido devido a sua praticidade para envio e coleta de dados, visto que, faz-

se necessário alcançar o maior número possível de respondentes, a fim de conseguir uma medida estatisticamente suficiente para validar os futuros resultados que serão alcançados ao longo da pesquisa. Além disso, o seu baixo custo, a sua facilidade de acesso e o tempo reduzido para resposta e flexibilidade de coleta foram pontos principais para a escolha de tal método.

O pré-teste do questionário foi realizado com oito contadores que trabalham ativamente com a contabilidade da esfera pública e privada. A partir da avaliação de cada um, foram realizadas as devidas modificações para que o instrumento fosse enquadrado no contexto da pesquisa.

Os instrumentos de coleta utilizados para cada variável estão descritos na tabela abaixo, junto de sua fonte, indicando que os instrumentos utilizados já foram testados por outros pesquisadores (ver apêndice 1).

Tabela 2: Variáveis do Estudo.

VARIÁVEIS	PARTE	FONTE	MENSURAÇÃO
Tempo das Atividades dos Contadores	A	Horton; Wanderley; Souza e Araújo, 2020.	Total de sete proposições, obtidas a partir de respostas 0 até 100, no qual corresponderia ao percentual de utilização das atividades relatadas.
Efetividade do Contador	B	Rouwellar <i>et al.</i> , 2021.	Total de cinco proposições, obtidas a partir da escala <i>Likert</i> de cinco pontos.
Habilidades Interpessoais	C	Rouwellar <i>et al.</i> , 2021.	Total de seis proposições, obtidas a partir da escala <i>Likert</i> de cinco pontos.
Conflitos entre Gestores	D	Xin, 2003 e Jehn 2001.	Total de seis proposições, obtidas a partir da escala <i>Likert</i> de cinco pontos.
Satisfação no Trabalho	E	Tarrant e Sabo (2010) e Palomino e Frezatti (2016).	Total de seis proposições, obtidas a partir da escala <i>Likert</i> de cinco pontos.
Características Demográficas dos Respondentes	F	Elaborada pelo autor.	Total de nove proposições, obtidas a partir de respostas qualitativas e não padronizadas, de acordo com o perfil do respondente.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com o intuito de alcançar os objetivos propostos pela presente pesquisa, foi desenvolvido o modelo hipotético. Busca-se testar a relação entre as seguintes variáveis: (A) Efetividade dos Contadores; (B) Habilidades Interpessoais; (C) Conflito entre gestores e (D) Satisfação no Trabalho.

3.4. Procedimentos

O contato com os participantes para levantamento dos dados ocorreu em quatro vertentes: (1) Busca por contadores através da base de dados da rede LinkedIn; (2) Conhecimento do pesquisador; (3) Compartilhamento da pesquisa através da rede de network; (4) Distribuição do questionário através de outras redes sociais. Após serem identificados, os

participantes que aceitaram participar da pesquisa tiveram acesso ao questionário final por via eletrônica na plataforma de Formulários do *Google Forms*.

Realizados os procedimentos da aplicação, foi feita a tabulação dos dados em planilhas de Excel, organizando-os para posterior análise, e após todas as etapas, foi realizada a análise de dados, o que possibilitou possíveis conclusões acerca do elemento estudado.

O questionário foi elaborado a partir da escala *Likert*, ou seja, do número um ao número cinco serão destacadas as respostas começando por “não é prioridade” e segue até “principal prioridade”, conforme demonstrado no Apêndice A desta pesquisa.

3.5. Considerações e procedimentos éticos

As considerações éticas foram identificadas e atendidas em todas as etapas da pesquisa, no qual os pesquisadores irão se comprometer a cumprir os seguintes procedimentos a fim de preservar o anonimato e o sigilo dos participantes, e a confidencialidade de suas respostas. Não existirá identificação direta aos respondentes, as perguntas de cunho pessoal serão relacionadas à dados globais, como por exemplo: sexo, faixa etária, cargo, tempo de serviço, etc. Todos os dados coletados serão mantidos em confidencialidade de maneira que somente o pesquisador tenha acesso.

Para garantir que os elementos éticos para o desenvolvimento do estudo sejam visualizados pelos respondentes voluntários, no trecho de apresentação da pesquisa foi realizada uma sucinta explicação sobre o objetivo principal da pesquisa, além do local que ficará disponível os resultados desta, garantindo assim que os participantes possam visualizar tais resultados. Também existiu uma garantia de confidencialidade de suas respostas, visto que elas serão anônimas e nenhum tipo de identificação será realizada.

A dimensão ética diz respeito às escolhas do pesquisador. Ao definir o que pesquisar e ao determinar a partir de que base teórica sua construção será pautada, o pesquisador concretiza necessariamente escolhas políticas. Destarte, o pesquisador tem como horizonte sua inserção no campo social justamente pelo fato de querer coletar seus dados a partir da resposta dos participantes, fazendo necessário que suas escolhas expressem o seu comprometimento ético com os respondentes (ARAGÃO, 2005).

Por conseguinte, os respondentes foram informados sobre a voluntariedade da participação na pesquisa, o que garante a imparcialidade das respostas adquiridas, e que ao prosseguir com a pesquisa, o respondente assinalou um termo de consentimento atestando estar ciente de tais protocolos éticos. Além disso, os participantes também saberão onde encontrar os resultados da pesquisa, caso eles possuam esse interesse.

3.6. Análise de dados

Os dados coletados foram analisados por meio do software IBM SPSS *Statistics*. Por essa análise, foram realizadas análises descritivas, teste de correlação e análise inferencial com regressões simples.

Nas análises descritivas, foram obtidas as medidas de média, moda e desvio padrão, além das frequências relativas e absolutas. Com o intuito de conhecer as variáveis apresentadas, essas análises foram realizadas para comportar o perfil pessoal e de trabalho dos colaboradores. O teste de correlação de *Spearman* foi utilizado com o intuito de identificar prováveis relações entre as variáveis, com significância estatística de 1% e 5%. Já o Alfa de *Cronbach* foi utilizado com a intenção de medir a confiabilidade interna do questionário, o teste será aplicado de maneira geral e individual.

3.6.1 Modelos de Regressão

Planejando alcançar os objetivos pré-estabelecidos pela pesquisa de avaliar as relações entre as variáveis de habilidades interpessoais com as demais variáveis (efetividade do contador, conflito entre gestores e satisfação no trabalho), foram realizados testes de hipóteses para medir e explicar tais relações entre elas. As regressões simples realizadas foram desenvolvidas com base nas seguintes equações:

$$H1: EFETI_i = \beta_0 + \beta_1 HAB_INTER_i + \varepsilon_i \quad (1)$$

$$H2: CONF_i = \beta_0 - \beta_1 HABI_NTER_i + \varepsilon_i \quad (2)$$

$$H3: SATIS_i = \beta_0 + \beta_1 HABI_NTER_i + \varepsilon_i \quad (3)$$

Onde:

HABI_NTER = *Score* médio de Habilidades Interpessoais; *EFETI* = *Score* médio da Efetividade dos Contadores; *CONF* = *Score* médio de Conflito entre gestores e *SATIS* = *Score* médio de Satisfação no Trabalho.

3.6.2 Alfa de Cronbach

Com o intuito de avaliar o nível de confiança das respostas que foram obtidas através do questionário de pesquisa, foi utilizado o teste conhecido como Alfa de *Cronbach*. Este teste faz a correlação existente entre os itens de um determinado instrumento de coleta, medindo, dessa forma, o quanto cada instrumento de pesquisa mede cada variável (GUIMARÃES, 2021 apud ALMEIDA; SANTOS; COSTA, 2010).

O Alfa de *Cronbach* pode variar de 0 a 1, e quanto mais próximo de 1, maior a confiabilidade entre os indicadores. O uso de medidas de confiabilidade, como o Alfa de *Cronbach*, não garante unidimensionalidade ao questionário, mas assume que ela existe. (HAIR JUNIOR et al., 2005).

O teste foi aplicado a partir desses três pressupostos: (1) O questionário foi dividido em partes estruturadas, cada parte se relacionou com uma temática, objetivando medir uma determinada variável em específico; (2) O questionário foi aplicado de forma heterogênea a amostra pretendida; (3) Os questionários aplicados foram previamente validados por outros estudos (HORA; MONTEIRO; ARICA, 2010).

Os resultados obtidos de todas as variáveis de forma separada, por variável, e no fim de forma conjunta, excluindo a parte “A”, que verifica o tempo em que cada respondente se dedica às diversas atividades atreladas a contabilidade, e a parte “F”, que identificava o perfil do respondente, estão expressos na tabela 3 a seguir.

Tabela 3: Teste de Alfa de *Cronbach*.

Variável	Alfa de <i>Cronbach</i>	N de itens
Efetividade dos Contadores	0,726	5
Habilidades Interpessoais	0,733	6
Conflitos entre gestores	0,923	6
Satisfação no Trabalho	0,858	6

Fonte: Elaborado pelo autor.

É verificado, a partir da tabela apresentada acima, que todas as variáveis estudadas neste trabalho são bastante significativas, pois todas estão acima de 0,7 e se aproximando de 1. Normalmente, índices acima de 0,7 são considerados significativos e representam a confiança esperada pelo instrumento de pesquisa, conforme alega Hair Jr. et al., (2005).

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados obtidos a partir do questionário de pesquisa elaborado. Os resultados estão divididos em análise descritiva, no qual são abordadas as características dos respondentes e das variáveis estudadas, e na análise inferencial, que apresentará os resultados das análises estatísticas.

4.1 Análise Descritiva

4.1.1 Perfil dos respondentes

Buscou-se identificar as principais características dos 74 respondentes participantes do questionário que foi elaborado para esta pesquisa, conforme descrito na tabela 4 abaixo:

Tabela 4: Características dos Respondentes.

Área de Atuação	N	%	Região	N	%
Agroindústria	1	1%	Norte	0	0%
Assistência Técnica Hospitalar	2	3%	Sul	2	3%
Auditoria	4	5%	Sudeste	11	15%
Bens Industriais	4	5%	Nordeste	57	77%
Consultoria de Recuperação Tributária	2	3%	Centro-Oeste	3	4%
Consumo Cíclico (eletrodomésticos e etc)	3	4%	Sem Resposta	1	1%
Consumo não cíclico (alimentos e etc)	2	3%	Total Região	74	100%
Contabilidade	7	9%	Grau de Instrução	N	%
Financeiro e Outros	30	41%	Especialização	31	42%
Fiscal	2	3%	Graduação	34	46%
Perícia Contábil e Consultoria	1	1%	Mestrado/Doutorado	8	11%
Petróleo, Gás e Biocombustíveis	5	7%	Secundário	1	1%
Recuperação judicial e falência	1	1%	Total Grau de Instrução	74	100%
Servidor Público	5	7%	Sexo	N	%
Terceiro setor	4	5%	Feminino	42	57%
Varejo	1	1%	Masculino	32	43%
Total Área de Atuação	74	100%	Total Sexo	74	100%
Quantidade dos Funcionários Presentes em sua Organização	N	%	Tempo em que é contador	N	%
menor ou igual a 100	41	55%	menor ou igual a 5 anos	52	70%
maior que 100 e menor ou igual a 1000	18	24%	maior que 5 anos e menor ou igual a 10 anos	11	15%
maior que 1000	15	20%	maior que 10 anos	11	15%
Total Funcionários	74	100%	Total Tempo que é contador	74	100%
Tempo que trabalha na Atual Empresa	N	%	Função dos Respondentes	N	%
menor ou igual a 5 anos	61	82%	Contador(a) ou Funcionário(a) do Setor Contábil	41	55%
maior que 5 anos e menor ou igual a 10 anos	8	11%	Controller	4	5%
maior que 10 anos	5	7%	Outra	29	39%
Total Tempo na Atual Empresa	74	100%	Total Função	74	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Com relação à área de atuação dos respondentes, percebeu-se que a maioria deles atuam no setor financeiro ou em outras áreas relacionadas à contabilidade, bem como o setor fiscal, o setor de controladoria e entre outros, totalizando 41% das respostas recebidas. Dentre as regiões do país onde o profissional contábil atua, pode-se verificar a predominância de respostas provenientes do Nordeste, com 57 questionários válidos (77%), seguido do Sudeste com 11 respostas (15%) e Centro-Oeste com 3 respostas (4%). Não foi obtida resposta de participantes da região Norte e um dos participantes do questionário não identificou de qual região era.

Em seguida, foi apresentado o nível de escolaridade dos respondentes, destaca-se que a grande maioria dos respondentes possuem graduação (34 respondentes, 46% ao total da amostra), seguido dos que possuem especialização, que correspondem a 42% da amostra. Quando perguntados sobre o sexo, 57% dos respondentes afirmaram pertencer ao sexo feminino e 43% afirmaram pertencer ao sexo masculino.

No que se refere ao tamanho da organização que o respondente possui vínculo, dos respondentes, 41 deles afirmaram trabalhar em instituições com menos de 100 funcionários, outros 18 disseram trabalhar em organizações que possuem entre 101 e 1000 funcionários, os demais respondentes afirmaram que trabalham em organizações com mais de 1000 funcionários.

Com relação ao tempo de atuação como contador, a maioria dos participantes trabalham há menos de 5 anos com contabilidade (70% da amostra). Em seguida, os respondentes que trabalham com contabilidade há mais de 5 e 10 anos correspondem aos outros 30% da amostra. No que diz respeito ao tempo de trabalho na atual empresa, 61 dos 74 respondentes afirmaram estar na empresa há menos de 5 anos. A função da maioria dos respondentes é a de contador ou trabalham diretamente com contabilidade, 41 dos respondentes, correspondendo a 55% da amostra.

4.1.2 Tempo Gasto nas Atividades pelos Respondentes

A partir do questionário elaborado, tentou-se traçar um perfil dos respondentes com relação às características das principais atividades desenvolvidas pelos contadores participantes da pesquisa. Através do instrumento preparado pelos autores Horton, Wanderley, Souza e Araújo (2020), foi coletado os dados que serão analisados a seguir:

Primeiro, foi questionado sobre qual o percentual que cada contador dispõe para realizar determinadas funções dentro das organizações. A primeira função está relacionada com as operações contábeis, como processamento de transações, registro e geração de relatórios básicos, incluindo o processo de “contas a pagar”, “fluxo de caixa” e “lançamentos contábeis”.

Tabela 5: Tempo Gasto nas Atividades Operacionais.

Tempo de Atividade: Operacionais	Quantitativo de Respondentes	Percentual de Respondentes
Entre 0% e 25%	48	65%
Entre 26% e 50%	14	19%
Entre 51% e 75%	6	8%
Entre 76% e 100%	6	8%
Total	74	100%
Percentual Médio Gasto em Atividades Operacionais		25,55%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Observa – se que a maioria dos respondentes (65% da amostra) responderam que dedicam de 0% até 25% do seu tempo em atividades mais operacionais, podendo indicar que o perfil mais estratégico (*business partner*) está sendo mais desenvolvido entre os profissionais. Para os autores Horton et al. (2020), sugere-se que existe a mudança para contadores com papéis mais orientados aos parceiros de negócios, envolvendo o desenvolvimento de novas estratégias, novos projetos de gestão e o redesenho organizacional.

O percentual médio de tempo gasto em atividades operacionais pelos contadores respondentes foi de 25,55%, podendo indicar que os participantes não estão muito focados em desenvolver obrigações mais operacionais dentro de suas respectivas organizações, porém a partir da ótica da amostra coletada, os respondentes apresentaram maior percentual em desempenho de atividades como processamento de transações, registro e geração de relatórios básicos entre outras funções com perfil mais operante.

Segundo, foi abordada a quantidade de tempo gasto por cada um profissional contábil participante da pesquisa em atividades relacionadas aos sistemas de contabilidade e informação, como por exemplo: captura e acesso de dados e *business intelligence* (BI). A tabela a seguir demonstra os resultados encontrados:

Tabela 6: Tempo Gasto nas Atividades de Sistemas Contábeis e Informações.

Tempo de Atividade: Sistemas Contábeis	Quantitativo de Respondentes	Percentual de Respondentes
Entre 0% e 25%	69	93%
Entre 26% e 50%	3	4%
Entre 51% e 75%	1	1%
Entre 76% e 100%	1	1%
Total	74	100%
Percentual Médio Gasto nas Atividades de Sistemas Contábeis e Informações		10,74%

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Percebe-se que a maioria dos respondentes (93% da amostra) dedica de 0% até 25% do seu tempo em atividades que envolvem sistemas contábeis e de informação. Este resultado pode apontar a falta de interesse ou até mesmo a ausência de oportunidade referente ao desdobramento dos profissionais contábeis em atribuições mais racionais do que operacionais. É visualizado que o percentual médio gasto nas atividades relacionadas aos sistemas contábeis e informações foi de 10,74%, ou seja, os contadores respondentes não realizam ou não estão preocupados em desempenhar tarefas referentes a essa área em suas funções.

Dado o resultado encontrado, essa segregação entre as atividades desempenhadas pelos contadores já foi pré-definida pela IFAC em meados de 2005, no qual existe a função financeira e a gerencial. A mudança de perfil acontece de forma mais preponderante em ambiente internacional. O autor Youssef (2012) destaca que a ênfase atual está sendo colocada em papéis de estratégia e tomada de decisões mais que nas áreas tradicionais de custeio e análise financeira.

A terceira atividade destacada neste estudo é a de serviços especializados tal qual a auditoria, tributos e tesouraria. A tabela abaixo descreve os resultados:

Tabela 7: Tempo Gasto em Atividades de Serviços Especializados.

Tempo de Atividade: Serviços Especializados	Quantitativo de Respondentes	Percentual de Respondentes
Entre 0% e 25%	46	62%
Entre 26% e 50%	20	27%
Entre 51% e 75%	3	4%
Entre 76% e 100%	5	7%
Total	74	100%
Percentual Médio Gasto em Atividades de Serviços Especializados		25,25%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A maioria dos respondentes afirma que não desprende muito do seu tempo em atividades mais especializadas como a auditoria ou a contabilidade tributária. Isso pode indicar que grande parte dos contadores participantes gastam mais tempo em atribuições de cunho financeiro, contábil ou até de custeio. Essa variedade de funções é vista positivamente pelos autores Martendal, Hoffmann e Martins (2020), no qual afirmam que a diversidade e versatilidade da profissão a torna mais promissora e mais requisitada. O percentual médio gasto em atividades de serviços especializados foi de 25,25%, mostrando que os profissionais contábeis participantes deste estudo realizam poucas atividades especializadas no seu cotidiano.

No que tange a quarta atividade, foi questionado aos contadores o percentual de tempo gasto em atividades relacionadas aos relatórios externos, por exemplo: integridade de relatórios financeiros e relatórios contábeis obrigatórios. Os resultados encontrados são expostos abaixo:

Tabela 8: Tempo Gasto com Relatórios Externos.

Tempo de Atividade: Relatórios Externos	Quantitativo de Respondentes	Percentual de Respondentes
Entre 0% e 25%	62	84%
Entre 26% e 50%	6	8%
Entre 51% e 75%	3	4%
Entre 76% e 100%	3	4%
Total	74	100%
Percentual Médio Gasto com Relatórios Externos		15,34%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

De acordo com os dados apresentados, fica constatado que apenas 6 dos respondentes gastam mais do que 50% do seu tempo com os relatórios externos da organização, ou seja, eles se dedicam mais às informações internas e sua produção do que a interpretação de dados externos a sua empresa.

Para os autores Horton et al. (2020), isso pode indicar que as funções de contabilidade ainda são dominadas pelas atividades mais tradicionais, como monitorar o desempenho fiscal, a manutenção do controle e a preparação de relatórios financeiros internos, o que pode corroborar os resultados alcançados. O percentual médio gasto com relatórios externos foi de 15,34%, um resultado que indica pouca relação dos contadores com as informações externas à organização.

Para a quinta e sexta atividade estudadas tem a relação com as informações da gerência, como por exemplo: análise, interpretação e previsão de informações gerenciais e análise de dados da alta administração e o suporte à gestão, bem como os planos estratégicos, gestão do desempenho e gestão de riscos. Seguem os respectivos resultados nas tabelas abaixo:

Tabela 9: Tempo Gasto com as Atividades de Informações da Gerência.

Tempo de Atividade: Informações da Gerência	Quantitativo de Respondentes	Percentual de Respondentes
Entre 0% e 25%	55	74%
Entre 26% e 50%	13	18%
Entre 51% e 75%	2	3%
Entre 76% e 100%	4	5%
Total	74	100%
Percentual Médio Gasto com Atividades de Informação de Gerência		19,31%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Tabela 10: Tempo Gasto com as Atividades de Suporte à Gestão.

Tempo de Atividade: Suporte à Gestão	Quantitativo de Respondentes	Percentual de Respondentes
Entre 0% e 25%	61	82%
Entre 26% e 50%	10	14%
Entre 51% e 75%	2	3%
Entre 76% e 100%	1	1%
Total	74	100%
Percentual Médio Gasto com Atividades de Suporte à Gestão		12,95%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

É destacado que apenas 8% dos respondentes despendem mais do que 50% do seu tempo para as atividades relacionadas às informações da gerência e que apenas 4% dos respondentes gastam mais do que 50% do seu tempo no suporte à gestão. Estes resultados são contrários aos destacados pelos autores Pereira, Lemes e Gonzales (2017), os mesmos afirmam que o profissional contábil precisa ser proativo e buscar auxiliar os empresários na gestão, porém, a partir do que foi apresentado na tabela, é observado que esta proatividade não é prioridade em relação à interpretação das informações gerenciais.

O percentual médio de tempo gasto para as atividades de gerência e suporte à gestão foram de 19,31% e 12,95%, respectivamente, demonstrando também pouca relação dos respondentes em atribuições mais gerenciais.

Para a sétima e última atividade coletada, ficaram os critérios relacionados às outras funções desempenhadas pelos contadores, bem como as funções mais administrativas e etc. A seguir, é apresentada a tabela contendo os dados:

Tabela 11: Tempo Gasto em Outras Funções.

Tempo de Atividade: Outras Funções	Quantitativo de Respondentes	Percentual de Respondentes
---	-------------------------------------	-----------------------------------

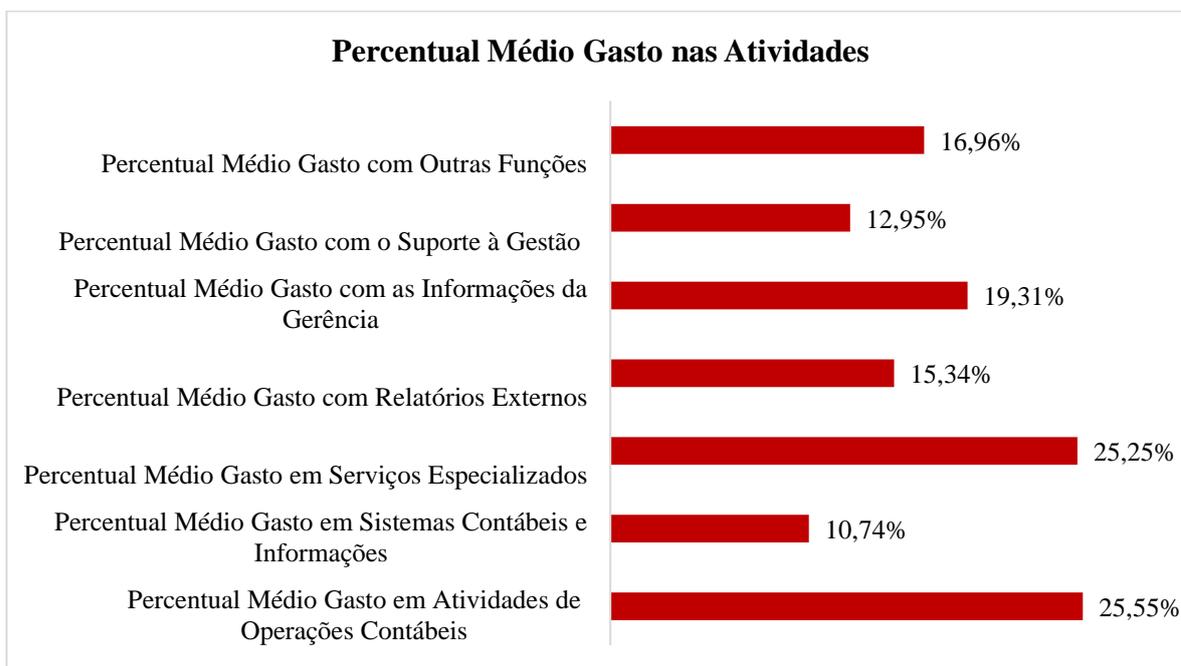
Entre 0% e 25%	61	82%
Entre 26% e 50%	5	7%
Entre 51% e 75%	2	3%
Entre 76% e 100%	6	8%
Total	74	100%
Percentual Médio Gasto em Outras Funções		16,96%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Por fim, observa-se que a maioria dos respondentes reservam de 0% até 25% para a elaboração de atividades de cunho administrativo, o que pode indicar que a partir do momento em que se foi instaurada a profissão contábil, a segregação de funções ficou mais inflexível. O percentual de tempo médio gasto em outras funções foi de 16,96%. Juntamente a esse caso, ocorreu também o processo de unificação e internacionalização das normas contábeis que colaborou e colabora para o aumento da complexidade das atividades atribuídas aos profissionais contábeis e a sua especialização (HEISSLER; VENDRUSCULO; SALLABERRY, 2018).

Abaixo, segue o gráfico com o resumo das principais atividades e o tempo que os contadores depreendem em cada uma delas:

Gráfico 1: Resumo do tempo médio das atividades dos respondentes.



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Concluindo esta análise descritiva, ficou constatado que a maioria dos respondentes ainda desprende a maior parte do seu tempo em atividades mais operacionais do que gerenciais (25,55%), porém, um dos fatores que podem influenciar neste cenário é a falta do conjunto de habilidades técnicas e interpessoais em exercer um papel mais gerencial (ROUWELLAR et al., 2021).

Em trabalhos anteriores, Corkern, Parks e Morgan (2013) comentavam que o futuro da profissão contábil estará relacionado a um profissional mais envolvido nos processos estratégicos de tomada de decisão das organizações, e para estar adequadamente preparado para estas novas atribuições, os contadores devem possuir fortes e grandes habilidades técnicas, de comunicação, capacidade de trabalhar com uma equipe.

4.1.3 Variáveis do Estudo

4.1.3.1 Habilidades Interpessoais

Partindo da premissa de que um dos objetivos do presente trabalho é medir o nível das habilidades interpessoais desenvolvidas pelos contadores, a tabela 12 apresenta a estatística descritiva das respostas que compõem esta variável:

Tabela 12: Análise Descritiva da Variável: Habilidades Interpessoais

Descrição dos Itens de Pesquisa	Média	Desvio Padrão
Eu faço as perguntas certas.	3,99	0,80
Eu penso sobre o impacto dos números.	4,36	0,93
Eu questiono continuamente as análises e os planos da administração.	3,57	1,26
Eu sei quando começar uma discussão e quando desistir da discussão.	3,69	0,96
Eu estou sempre fazendo perguntas.	3,81	0,98
Eu não hesito em criticar os planos e as ações da administração.	3,16	1,21
Variável Habilidades Interpessoais:	3,76	1,02

Nota: n = 74 respondentes. Uma escala tipo *Likert* de 5 pontos foi utilizada no questionário (1 – discordo totalmente; 2 – discordo; 3 – não discordo nem concordo; 4 – concordo; 5 – concordo totalmente).

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

No que tange a primeira pergunta relacionada à medição dos níveis de Habilidades Interpessoais, 47% dos respondentes afirmaram fazer as perguntas certas nas discussões que se sucedem em suas respectivas empresas. A próxima questão pondera a importância da interpretação dos números e 58% concordaram totalmente, alegando saberem sobre o impacto que uma boa interpretação causa nos resultados.

De acordo com a questão três, 36% dos respondentes afirmaram concordar com o questionamento contínuo das análises e dos planos apresentados pela alta administração de suas empresas. A pergunta quatro questionou se os contadores sabem o momento exato para se posicionar em alguma discussão estratégica e se eles também sabem ponderar quando aquela disputa não trará nenhum resultado positivo para a tomada de decisão, a maioria dos respondentes (38%), afirmaram estar neutros à esta colocação, ou seja, os profissionais que

participaram desta pesquisa alegaram imparcialidade na interpretação e se aquela discussão impactará ou não as decisões organizacionais.

Os respondentes participantes indicaram ser bastante ativos em relação às tomadas de decisões apresentadas pela administração de suas respectivas organizações, visto que 46% destes estão em concordância com a necessidade contínua de serem realizados questionamentos dentro das empresas, como consta na pergunta cinco. O desvio padrão para essa pergunta foi de 0,98, um pouco abaixo do desvio padrão médio, o que pode ser um indício de homogeneidade nas respostas, trazendo alusão a cooperação generalizada dos contadores nas decisões internas.

A sexta e última pergunta traz aos respondentes a crítica que deve ser realizada dentro das organizações. A maioria deles (39%), revela imparcialidade a esse aspecto, apontando a impressão de comodismo e contentamento com os planos e estratégias apresentados pela gestão de suas organizações.

Os resultados obtidos através da análise descritiva apresentada acima trazem aspectos importantes sobre o desenvolvimento das habilidades interpessoais dos profissionais de contabilidade. De maneira geral, os contadores demonstram perceber a importância de sua participação ativa nas tomadas de decisões internas, procurando ocupar lugares mais estratégicos e de destaque na gestão das organizações.

Em consonância com os resultados obtidos por Rouwellar et al. (2021), é destacado que os contadores percebem que as habilidades técnicas não é um fator tão crítico na tomada de decisão em comparação com as habilidades interpessoais, que traz a capacidade de desafiar as análises administrativas em relação ao negócio no geral. Como foi observado na questão dois, mais do que a metade dos contadores (58%) concordaram totalmente sobre a importância atrelada aos impactos dos números, ou seja, existe uma maior influência exercida pelos profissionais que possuem esta perspectiva mais holística dentro da empresa, configurando assim um fator decisório na performance de um profissional contábil.

4.1.3.2 Efetividade dos Contadores

Buscou-se analisar o nível da efetividade dos contadores e para tal foi utilizado o instrumento de Rouwellar et al., (2021), que mensura a participação dos respondentes em como algumas decisões tomadas podem influenciar na efetividade ou não das suas atividades. Uma análise descritiva desta variável está exposta na tabela 13.

Tabela 13: Análise Descritiva da Variável: Efetividade dos Contadores.

Descrição dos Itens de Pesquisa	Média	Desvio Padrão
---------------------------------	-------	---------------

Meu superior concorda que minha contribuição é essencial para a organização.	4,36	0,87
Eu contribuo para a eficiência organizacional e eficácia dos processos internos.	4,51	0,73
Minha contribuição é para que as decisões, tomadas pelo Conselho de Administração/Diretoria, sejam melhores financeiramente e organizacionalmente.	3,93	1,28
A partir das minhas atividades, a posição financeira da organização se torna mais transparente.	4,14	1,3
A partir das minhas atividades, a organização cumpre as exigências feitas pelas entidades externas à empresa.	4,23	1,04
Variável Efetividade dos Contadores:	4,23	1,04

Nota: n = 74 respondentes. Uma escala *Likert* de 5 pontos foi utilizada no questionário (1 – discordo totalmente; 2 – discordo; 3 – não discordo nem concordo; 4 – concordo; 5 – concordo totalmente).

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A primeira questão reflete sobre a relevância da contribuição do contador para seu superior. A grande maioria dos respondentes afirmaram concordar totalmente com a sua essencial participação nas decisões internas (61%) e o desvio padrão de 0,87 demonstra que a maioria dos contadores possuem a mesma concepção. A segunda pergunta também traz consigo o aspecto de contribuição na eficácia e eficiência relacionados aos processos internos, 47% dos contadores concordam totalmente com sua participação efetiva em suas respectivas organizações.

De acordo com a terceira questão, 54% dos respondentes afirmam contribuir positivamente para que as decisões, tomadas pelo Conselho de Administração/Diretoria, sejam melhores financeiramente e organizacionalmente. A média da escala atribuída a esta pergunta foi de 3,93, com desvio padrão de 1,28.

No que tange a quarta pergunta, 59% dos profissionais concordam totalmente com sua contribuição para que haja maior transparência nas prestações de contas e produção das informações contábeis, financeiras e gerenciais de suas organizações. A quinta e última questão revela que 57% dos participantes concordam totalmente com o impacto que o cumprimento de suas atividades traz à organização relacionado à realização das exigências feitas pelas entidades externas à empresa.

De maneira genérica, observa-se que, através da análise descritiva da variável “Efetividade dos Contadores”, percebe-se que a maioria dos respondentes se considera peça fundamental na construção da eficácia e efetividade organizacional. Para Rouwellar et al., (2021), quando existe um envolvimento efetivo dentre os empregados da organização, deriva

em um maior significado de compreensão do negócio e pensamento estratégico, e em consequência disso, uma maior eficácia e eficiência nos resultados.

4.1.3.3 Conflitos entre Gestores Organizacionais e Contadores

Com relação à análise da variável “Conflito entre Gestores”, para compor o questionário, foi utilizado o instrumento dos autores Xin (2003) e Jehn (2001). Uma análise descritiva desta variável está exposta na tabela 14.

Tabela 14: Análise Descritiva da Variável: Conflitos entre Gestores Organizacionais e Contadores.

Descrição dos Itens de Pesquisa	Média	Desvio Padrão
Com que frequência você tem conflitos de ideias com seus gerentes organizacionais (alta gestão)?	2,45	1,16
Com que frequência você tem desacordos com gerentes organizacionais (alta gestão) sobre tarefas ou projetos em que você está trabalhando?	2,57	1,1
Com que frequência você tem opiniões conflitantes com gerentes organizacionais (alta gestão) sobre tarefas/projetos em que está trabalhando?	2,55	1,04
Com que frequência existem desacordos com seus gerentes organizacionais (alta gestão) sobre quem deve fazer o que?	2,36	1,17
Existem muitos conflitos com os gerentes organizacionais (alta gestão) sobre a responsabilidade das atividades e tarefas?	2,58	1,3
Com que frequência você discorda de seus gerentes organizacionais (alta gestão) sobre alocação de recursos?	2,74	1,12
Variável Conflitos entre Gestores Organizacionais:	2,54	1,15

Nota: n = 74 respondentes. Uma escala *Likert* de 5 pontos foi utilizada no questionário (1 – nunca; 2 – raramente; 3 – às vezes; 4 – frequentemente; 5 – muito frequentemente).

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A primeira pergunta questiona a frequência com que os profissionais contábeis têm conflitos com seus gestores e 30% deles responderam “às vezes”, e 5% responderam que entram em confronto com seus gestores “muito frequentemente”. A segunda questão aborda a frequência que os contadores têm desacordos com gerentes organizacionais (alta gestão) sobre tarefas ou projetos e 42% responderam que raramente existem esses conflitos.

No que tange a terceira pergunta, foi questionado aos respondentes a frequência em que eles tinham opiniões conflitantes com gerentes organizacionais (alta gestão) sobre tarefas/projetos e houve um empate: 35% responderam que raramente isso ocorria e outros 35% também responderam que às vezes. O desvio padrão referente a pergunta três foi de 1,04 e sua média escalar foi de 2,25.

Para a quarta questão, a abordagem foi relacionada a frequência em que existem os desacordos com seus respectivos gerentes organizacionais (alta gestão) sobre quem deve fazer

o que, e 36% responderam que raramente tais desacordos existem, podendo implicar em uma estrutura organizacional mais centralizada, no qual o acúmulo e desvio de funções é visto de maneira moderada nas respectivas empresas desses profissionais.

De acordo com a quinta pergunta, 36% dos respondentes afirmaram que raramente existem muitos conflitos entre eles, os profissionais, e seus gestores (alta administração), sobre a responsabilidade das tarefas exercidas dentro da organização. O desvio padrão foi de 1,29 e a média escalar foi de 2,58.

A sexta e última pergunta traz a parcela de 39% dos respondentes afirmando que, também, raramente eles discordam dos seus gestores na alocação dos recursos. Isso pode indicar uma não participação na tomada de decisão relacionada aos recursos das empresas ou uma homogeneidade entre as opiniões de tais gestores e dos profissionais.

Visto isso, pode ser destacado que através da conformidade contínua nos processos para a produção das informações pertinentes a tomada de decisão, as opiniões entre gestores (alta administração) e profissionais começam a convergir, representando um aspecto positivo, tendo em vista o objetivo de uniformização mundial pretendido, trazendo assim maior simetria nas tomadas de decisões (Carmo, Ribeiro, & Carvalho, 2011).

4.1.3.4 Satisfação no Trabalho

No que tange a medição da variável “Satisfação no Trabalho”, para compor o questionário, foi utilizado o instrumento dos autores Tarrant e Sabo (2010); Palomino e Frezatti (2016). Uma análise descritiva desta variável está exposta na tabela 15.

Tabela 15: Análise Descritiva da Variável: Satisfação no Trabalho.

Descrição dos Itens de Pesquisa	Média	Desvio Padrão
Qual seu grau de satisfação com a natureza de seu trabalho?	3,58	1,07
Qual seu grau de satisfação com a pessoa que supervisiona você (seu superior hierárquico)?	3,64	1,18
Qual seu grau de satisfação com a relação mantida com as pessoas da organização, na qual você trabalha (seus colegas de trabalho)?	3,91	0,91
Qual seu grau de satisfação com a remuneração que você recebe pelo seu trabalho?	2,91	1,21
Qual seu grau de satisfação com as oportunidades de crescimento, existentes na sua organização?	2,86	1,35
Considerando os cinco itens acima, como conclusão, qual seu grau de satisfação com sua situação atual?	3,26	0,98

Variável Satisfação no Trabalho:	3,36	1,12
---	-------------	-------------

Nota: n = 74 respondentes. Uma escala *Likert* de 5 pontos foi utilizada no questionário (1 – totalmente insatisfeito; 2 – insatisfeito; 3 – nem insatisfeito e nem satisfeito (neutro); 4 – satisfeito; 5 – muito satisfeito).

Fonte: Dados de pesquisa (2021).

Para a primeira pergunta, o resultado obtido foi de 43% de satisfação no trabalho pelos respondentes, ou seja, a maioria dos participantes afirmam estar entusiasmados com as suas posições em suas respectivas organizações. A segunda questão está relacionada à satisfação com o supervisor e 34% dos participantes afirmaram estar satisfeitos, além dos 27%, que estão muito satisfeitos.

O terceiro questionamento tenta identificar a satisfação dos profissionais com relação aos seus colegas e 47% relataram estar satisfeitos com suas relações de trabalho. O desvio padrão foi de 0,91, podendo indicar a homogeneidade das respostas e a média escalar foi de 3,91. A quarta pergunta pondera a satisfação remuneratória dos participantes e 28% dos respondentes foram neutros, ou seja, nem estão insatisfeitos, porém, também não estão satisfeitos com os seus proventos.

No que implica a quinta questão, dois dos cinco pontos da escala obtiveram percentual igual de respostas, 24% dos participantes relataram estar totalmente insatisfeitos com as oportunidades apresentadas em suas respectivas empresas e outros 24% alegaram estar nem satisfeitos e nem insatisfeitos com tais possibilidades expressadas pelas companhias. Além disso, 27% ainda afirmaram satisfação com seu local de trabalho e as perspectivas de crescimento que possuem.

A sexta e última indagação requer a satisfação geral no ambiente de trabalho, e 35% demonstraram neutralidade, enquanto outros 35% indicaram satisfação, aconteceu a mesma situação da quinta questão, um empate entre dois pontos da escala. O desvio padrão relacionado a esta pergunta foi de 0,98 e a média escalar é de 3,26.

Por conseguinte, constata-se que a análise descritiva realizada a partir da variável “Satisfação no Trabalho” apresentou que os contadores estão, no geral, satisfeitos com o seu trabalho. De acordo com Palomino e Frezatti (2016), existe uma relação forte entre o comprometimento dos profissionais e sua satisfação no trabalho. Isto pode ser demonstrado através do item cinco, no qual 24% dos respondentes indicaram insatisfação pela falta de oportunidades disponíveis em suas empresas.

Para Santos (2019), considera-se que a colaboração interprofissional influencia os indivíduos a terem mais satisfação no trabalho, promovendo a integração e consequentemente

o fortalecimento da identidade de equipe, como é apresentado na questão três, visto que 47% dos participantes estão satisfeitos com seus colegas de trabalho.

4.2 Análise Inferencial

4.2.1 Matriz de Correlação

Em função das características das variáveis do estudo, optou-se por utilizar o coeficiente de correlação de *Spearman* com o intuito de testar a correlação dos resultados apresentados. As respostas são encontradas na tabela a seguir:

Tabela 16: Correlação de *Spearman*.

	Hab_ Interpessoal	Efetividade	Conflito	Satisfação
Hab_ Interpessoal	1			
Efetividade	,359**	1		
Conflito	,306**	,089	1	
Satisfação	,137	,314**	-,223	1

Nota: ** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Entre os resultados encontrados na tabela de correlação de *Spearman*, é verificada a correlação significativa e positiva entre as variáveis Habilidades Interpessoais e Efetividade dos Contadores (0,359, com $p < 0,01$), indicando que o desenvolvimento das habilidades interpessoais pelos contadores está associado positivamente à sua efetividade e performance.

Ainda em relação às habilidades interpessoais, verifica-se que essa variável também apresentou relação positiva e significativa com conflitos entre gestores (0,306, com $p < 0,01$), tais dados demonstram que, a partir dos dados coletados, os contadores que desenvolvem mais habilidades interpessoais tendem a possuir maiores níveis de conflitos dentro da esfera organizacional.

De acordo com a tabela de correlação, pode-se avaliar que também existiu relação positiva e significativa entre as variáveis satisfação no trabalho e efetividade dos contadores (0,314, com $p < 0,01$), apontando que quanto maior a satisfação no trabalho, maior é a efetividade atribuída na execução das tarefas designadas aos profissionais contábeis.

Conforme demonstrado na tabela 16, não se observou uma correlação significativa entre as variáveis habilidades interpessoais e satisfação no trabalho (0,137, com $p\text{-value} > 0,05$), isso indica que, com base na amostra coletada, não existe interferência direta entre o aumento ou diminuição no nível das habilidades interpessoais desenvolvidas dentro da organização com a satisfação no trabalho. Para os autores Pinilla e Rico (2021), este resultado pode ser

influenciado pelo tamanho da amostra, visto que uma amostra maior poderia trazer resultados mais completos e robustos.

4.2.2 Hipóteses de Pesquisa

4.2.2.1 H1 – Habilidades Interpessoais x Efetividade dos Contadores

Na hipótese 1 foi estabelecido que os contadores com um maior nível no desenvolvimento de suas habilidades interpessoais tenderiam a reportar maiores níveis de efetividade, os resultados obtidos através das regressões simples estão a seguir.

A hipótese H1 utilizou a variável “habilidades interpessoais” como independente e considerou que maiores níveis no desenvolvimento das habilidades interpessoais estão associadas a maiores níveis de efetividade nas atividades exercidas pelos contadores, os resultados conseguidos indicam uma relação positiva e significativa entre as habilidades interpessoais e a efetividade dos contadores ($\beta = 0,536$; $t = 5,381$; $p = 0,00$), além disso, o modelo também se mostrou relevante ($F(3, 974) = 28,957$; $p = 0,00$; $R^2 = 0,287$; Durbin-Watson = 1,835).

Dada a hipótese H1, verificou-se uma associação de que quanto maior o nível de habilidades interpessoais dos contadores, maior seria a sua efetividade, resultado semelhante ao encontrado por Rouweller et al. (2021), que verifica a associação entre a evolução das habilidades interpessoais e os seus maiores graus significativos de efetividade.

Com base no estudo de O’Boyle Jr. et al. (2011), também pode-se inferir que altos níveis de habilidades interpessoais interferem no desempenho e na efetividade dos contadores. Ainda com base neste mesmo autor, pode-se afirmar que contadores com maior grau de inteligência emocional, uma das habilidades interpessoais mais difundidas, predizem incrementalmente um maior fator de desempenho no trabalho, aspectos favoráveis da personalidade dos profissionais contábeis e inteligência cognitiva também são incluídos como preditores em variáveis relacionadas à performance no trabalho.

Por fim, para Cimatti (2016), profissões mais técnicas que envolvem a competitividade das empresas tendem a associar positivamente as habilidades interpessoais, tais quais criar bons relacionamentos em equipe, a capacidade de comunicação e simpatia com a efetividade destes profissionais. A autora ainda afirma que o capital humano se torna um componente para a efetividade de qualquer empresa, o que corrobora ainda mais a relação entre as variáveis discutidas.

4.2.2.2 H2 – Habilidades Interpessoais x Conflitos entre Gestores Organizacionais e Contadores

Na hipótese 2 foi estabelecido que os contadores com um maior nível no desenvolvimento de suas habilidades interpessoais tenderiam a reportar menores níveis de conflitos entre os gestores, ou seja, isso implicaria em uma relação negativa de conflitos entre os gestores apresentados e os contadores, e o desenvolvimento das habilidades interpessoais. Os resultados obtidos através do modelo regressão simples estão apresentados a seguir.

A hipótese H2 utilizou a variável “habilidades interpessoais” como independente e considerou que maiores níveis de habilidades interpessoais estão associadas com menores níveis de conflitos entre gestores presentes na rotina dos contadores, os resultados conseguidos indicam uma relação positiva e significativa entre as habilidades interpessoais e os conflitos entre os gestores, ou seja, contrário a hipótese que foi pré-estabelecida no estudo ($\beta = 0,309$; $t = 2,752$; $p = 0,007$), porém, o modelo se mostrou relevante, visto que o *p-value* foi menor do que o alfa de 0,05, conforme destacado a seguir: ($F(3, 974) = 7,576$; $p = 0,007$; $R^2 = 0,095$; Durbin – Watson = 2,257).

Conforme é destacado nos dados acima, a hipótese H2 não possui uma relação negativa entre as variáveis, ou seja, a hipótese H2 é rejeitada. A partir do estudo de Lambert e Sponem (2012), pode-se inferir que o conflito entre os gestores pode estar associado ao nível de independência destes profissionais. Contadores com maior nível de independência tendem a reportar mais conflito, pois se expõem mais frequentemente a situações, no qual suas habilidades interpessoais precisam ser ativadas.

Para Ballyan et al. (2019), as habilidades interpessoais desempenham papel dominante na decisão do grau dos conflitos entre os gestores. Ainda para os autores, o escopo das *soft skills*, grupo que engloba as habilidades interpessoais, não está mais focado em se as emoções têm um lugar no ambiente de trabalho, mas trata-se de tentar determinar o impacto do uso e do gerenciamento das emoções no local de trabalho. Os autores Jacomossi et al. (2018), possuem uma opinião que relata a influência negativa entre o conflito entre gestores organizacionais e contadores, e a performance dos contadores, no qual afirmaram que a falta ou a insuficiência de informações necessárias para desempenhar uma função pode gerar a insatisfação e um menor desempenho na organização.

Portanto, de forma contrária a hipótese de pesquisa, observou-se que um maior nível de desenvolvimento das habilidades interpessoais pode potencialmente aumentar os níveis de conflitos entre os gestores, este achado é importante e futuras pesquisas precisarão ser desenvolvidas para melhor entender a relação entre essas duas variáveis.

4.2.2.3 H3 – Habilidades Interpessoais x Satisfação no Trabalho

Na hipótese 3 foi estabelecido que os contadores com um maior nível no desenvolvimento de suas habilidades interpessoais tendem a reportar maiores níveis de satisfação no trabalho, os resultados obtidos através das regressões simples estão a seguir.

A hipótese H3 utilizou a variável habilidades interpessoais como independente e considerou que maiores níveis maiores níveis de habilidades interpessoais estão associadas a maior satisfação no trabalho presentes na rotina dos contadores, os resultados conseguidos indicam uma relação positiva e significativa entre as habilidades interpessoais e a satisfação no trabalho ($\beta = 0,288$; $t = 2,549$; $p = 0,013$), além disso, o modelo também se mostrou relevante ($F(3, 974) = 6,498$; $p = 0,013$; $R^2 = 0,083$; Durbin – Watson = 2,169).

Conforme observado, a análise da hipótese H3 evidencia a relação positiva entre as variáveis habilidades interpessoais e satisfação no trabalho. Esse resultado corrobora com o que foi apresentado na tabela 10, apesar do teste de *Spearman* entre elas não apresentar significância. Visto isso, é demonstrado, a partir da regressão simples, uma relação significativa entre as duas variáveis ($p < 0,05$).

A ANOVA é um teste que analisa a variância entre as médias (GUJARATI, 2015), trazendo este conceito para esta pesquisa, significa dizer que esta estatística está verificando se existe diferença entre as respostas submetidas ao questionário elaborado para este estudo, então esta análise observa o comportamento médio de cada um dos respondentes perante a perguntas dos questionários. Com isso, observa-se que existem diferenças entre as respostas, indicando a significância da média das variáveis aqui apresentadas. Já a correlação de *Spearman* observa a relação linear entre as variáveis, ou seja, se vai existir ou não uma relação concomitante entre as duas (PINILLA, RICO; 2021), visualiza-se assim que são dois testes que não se anulam, mesmo se um deles for significativo e outro não.

A hipótese afirma que existe uma relação entre os níveis de desenvolvimento das habilidades interpessoais e a satisfação no trabalho, conforme explicitado pelo autor Palumbo (2013), a implementação das habilidades interpessoais tem efeitos sobre a satisfação e a motivação no trabalho. Após relacionar as habilidades interpessoais com os níveis de satisfação, o mesmo encontrou significativa associação entre as variáveis.

Esta aceitação também corrobora com os resultados apresentados por Frazão (2019), visto que o autor sugere maiores envolvimento em atividades não operacionais, afastando-se da figura de “contador mais conservador”, percebe-se uma satisfação e motivação maior,

aumentando sua valorização dentro de seu ambiente de trabalho, conseqüentemente e de forma recíproca, impactando em suas relações interpessoais com seus colegas internos.

4.2.2.4 Resumo das Hipóteses de Pesquisa

A tabela 17 apresenta e resume as três hipóteses da pesquisa e seus resultados quanto a sua aceitação ou rejeição.

Tabela 17: Resumo dos Resultados Obtidos Referentes aos Testes das Hipóteses de Pesquisa.

HIPÓTESE	ELEMENTO DE TESTE	RESULTADO
H1	As habilidades interpessoais dos contadores estão associadas positivamente com a sua efetividade no trabalho.	Aceita
H2	As habilidades interpessoais dos contadores são associadas negativamente com o conflito entre os gestores.	Rejeita
H3	As habilidades interpessoais dos contadores estão associadas positivamente com a satisfação no trabalho.	Aceita

Fonte: Elaborado pelo autor.

5. CONCLUSÕES

O presente estudo teve por objetivo geral avaliar a relação entre as habilidades interpessoais dos contadores de qualquer esfera, seja ela pública ou privada, e a sua efetividade, conflitos entre os gestores e a satisfação no trabalho. Para o início desta pesquisa, tentou-se identificar o nível das habilidades interpessoais destes profissionais, além disso, também foi identificado o nível de efetividade, conflito entre os gestores e satisfação no trabalho dos contadores participantes.

Pretendendo alcançar o objetivo pré-definido, foi adotada uma abordagem quantitativa, através da análise descritiva das variáveis estudadas (médias e frequências) e análise inferencial, utilizando correlações de *Spearman* e regressão simples. A partir da análise do amplo referencial teórico acerca das habilidades interpessoais dos profissionais contábeis, foi mostrada a relação existente entre os níveis de efetividade, conflitos entre gestores e satisfação no trabalho.

Com base nesta premissa, foram testadas três hipóteses envolvendo tais relações, sendo utilizadas como variáveis dependentes a efetividade dos contadores, o conflito entre gestores e a satisfação no trabalho. As informações coletadas no estudo poderão contribuir para o crescimento do arcabouço científico relativo à temática sobre habilidades interpessoais, dado que os resultados apontaram que os profissionais contábeis participantes do estudo apresentaram baixo nível de envolvimento em atividades de cunho mais estratégico ou em atividades relacionadas à gestão da organização e planejamento.

As análises inferenciais podem ter contribuído para a literatura, pois os resultados encontrados suportam duas das hipóteses desenvolvidas, e apresentam resultados conflitantes em relação à associação entre habilidades interpessoais e o conflito entre os gestores. Dessa forma, pode-se afirmar que as evidências empíricas encontradas suportaram as hipóteses H1 e H3, já a hipótese H2 foi rejeitada por não apresentar uma relação negativa entre as variáveis.

Apesar de tais resultados, existe uma relação positiva e significativa entre as habilidades interpessoais e os níveis de efetividade, mostrando que potencialmente quanto maior o desenvolvimento de tais competências, mais efetivos eles serão. Em suma, também foi identificada uma relação positiva e significativa entre as habilidades interpessoais e os conflitos entre gestores, indicando que quanto mais forem desenvolvidas as habilidades interpessoais, mais serão os conflitos.

No entanto, esse achado foi contrário a nossa hipótese teórica, assim mais estudos precisam ser realizados para melhor entender essa relação. De forma especulativa, podemos

sugerir que a relação entre as habilidades interpessoais e os conflitos entre os gestores ocorre justamente por conta do desenvolvimento de habilidades como maior fator de comunicação, independência e liderança, principalmente no contexto gerencial, por isso, as organizações devem buscar métodos para reduzir a assimetria interna, definindo de forma mais sucinta as atribuições e responsabilidades de cada profissional.

Por fim, mesmo que o teste de *Spearman* não tenha alcançado um resultado significativo, indicando que não existe linearidade entre as variáveis, foi destacada uma relação positiva e considerável entre as habilidades interpessoais e a satisfação no trabalho a partir dos resultados adquiridos com o teste estatístico da ANOVA, no qual aponta que enquanto existir o desenvolvimento das habilidades interpessoais dentro das organizações, os níveis de satisfação com o trabalho tendem a acompanhar este progresso. Outro fator que pode ter interferido nos resultados do teste de *Spearman* foi o tamanho da amostra, visto que uma amostra maior traria resultados mais completos (PINILLA; RICO, 2021).

Por conseguinte, este estudo contribui para o início de um debate em torno da lacuna apresentada na literatura sobre as habilidades interpessoais dos profissionais contábeis, ocasionando em novas discussões e adicionando resultados de estudos anteriores, além de ocasionar a discussão sobre os papéis desenvolvidos pelos contadores no Brasil e o quão próximos eles estão do perfil levantado pela literatura e observado em pesquisas internacionais.

5.1 Limitações do Estudo

Ainda que a pesquisa apresente uma rigidez metodológica, esta apresentou algumas limitações, especialmente relacionadas ao tipo da pesquisa, população e a amostra coletada por meio dos questionários de pesquisa.

Por possuir característica transversal, ou seja, os dados são coletados de uma única vez, impossibilitou a consolidação dos resultados obtidos através do tempo. No que tange a população, não existem bases de dados que determinem o número exato de profissionais contábeis brasileiros, além disso, apesar das diversas formas de coleta de dados utilizadas, não se pode confirmar que a totalidade ou um número significativo dela tenha sido alcançada pelo questionário de pesquisa.

Dessa maneira, tais limitações concluem a impossibilidade de generalização dos resultados e das conclusões obtidas pela presente pesquisa, mas estas podem ser consideradas inspirações para a expansão e aperfeiçoamento, expandindo as discussões.

5.2 Sugestões para Futuras Pesquisas

Mesmo com as limitações apresentadas, a pesquisa apresenta pontos de partida cruciais e relevantes para o teor da discussão relacionada às habilidades interpessoais dos contadores. Sugere-se que em futuros estudos haja a utilização de estudos de caso e tentativa de aumento da amostra coletada, com o intuito de aprofundar as relações aqui identificadas, investigando de forma mais profunda o tema abordado.

Por fim, a realização de estudos longitudinais tornaria a generalização dos resultados obtidos reunindo de maneira mais relevante as relações apresentadas na pesquisa. Portanto, seria possível dar mais credibilidade e confiabilidade aos dados e conclusões demonstradas.

REFERÊNCIAS

ADAM, Camila; DA CUNHA, Paulo Roberto; BOFF, Marinês Lucia. **Competências Do Contador Na Perspectiva Da Tríade Universidade, Acadêmico E Mercado De Trabalho**. Revista de Contabilidade da UFBA, v. 12, n. 3, p. 221-245, 2018.

ALMEIDA, D.; SANTOS, MA. A. R. DOS; COSTA, A. F. B. **Aplicação Do Coeficiente Alfa Um Questionário Para Avaliação de Desempenho da Saúde Pública**. Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2010.

ALVES, P. M. et al. **Habilidades e Competências requeridas pelo Mercado de Trabalho para o Profissional de Contabilidade em Minas Gerais**. REAVI-Revista Eletrônica do Alto Vale do Itajaí, v. 5, n. 8, pp. 14-28, 2016.

American Institute of Certified Public Accountants (2013), AICPA Core Competency Framework for Entry into the Accounting Profession, The American Institute of Certified Public Accountants, New York, NY.

ANDRADE, L. S. C.; **A Influência das Soft Skills na Atuação do Gestor: A Percepção dos Profissionais de Gestão de Pessoas**. Dissertação de Mestrado Executivo em Gestão de Empresarial (Escola de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas). Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/17711>>. Acesso em: 05/01/2022.

ARAGÃO, Elisabeth Maria; DE BARROS, Maria Elisabeth Barros; DE OLIVEIRA, Sonia Pinto. Falando de metodologia de pesquisa. **Estudos e pesquisas em psicologia**, v. 5, n. 2, p. 18-28, 2005.

ASSUNÇÃO, B. Y.; GOULART, B. I. **Professional training or competencies for the future? Future studies** Research Journal: Trends and Strategies, São Paulo, v. 8, nº 1, p. 175- 208, Jan./April 2016. ISSN 2175-5825. Disponível em: <file:///D:/TG/22-Texto%20841Interface Tecnológica - v. 17 n. 1 (2020)>

AZEVEDO, Y. G. P.; ARAUJO A. O.; MEDEIROS V. C. Conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidas pelos discentes de contabilidade através da aprendizagem baseada em projetos. *Revista de Contabilidade, Gestão e Governança*, Brasília, DF, v. 20, n. 1, p. 153-174, 2017.

BALLYAN, Ujita; JYOTSANA, Jagruti Das. **Inter-Correlations Among Emotional Intelligence, Role Conflict, Occupational Stress, Depression And Adjustment Among Women Employees Of Different Professions In Haryana**. 2019.

BANCO MUNDIAL. **Competências e Empregos: uma agenda para a juventude**. Brazil, p. 39, 2018. Documento de Trabalho. Disponível em: <<http://documents.worldbank.org/curated/pt/953891520403854615/S%C3%ADntese-deconstata%C3%A7%C3%B5es-conclus%C3%B5es-e-recomenda%C3%A7%C3%B5es-depol%C3%ADticas>>. Acesso em: 04 jan. 2022.

BERNARDO, E.; LUZ, M. M.; BARP, A. D. **Expectativas e perspectivas profissionais no entendimento de discentes do curso de Ciências Contábeis de uma universidade comunitária**. *Revista de Contabilidade Dom Alberto*, v. 7, n. 14, p. 144-171, 2018.

BERRY, R., & ROUTON, W. (2020). **Soft skill change perceptions of accounting majors: Current practitioner views versus their own reality**. *Journal of Accounting Education*, 53, 100691. doi:10.1016/j.jaccedu.2020.100691

BEUREN, Ilse Maria et al. **Relação entre percepção de justiça organizacional e satisfação no trabalho.** Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC), v. 11, 2017.

BLOCH, J., BREWER, P. C. and STOUT, D. E. (2012) **Responding to the leadership needs of the accounting profession: a module for developing a leadership mindset in accounting students,** Issues in Accounting Education, 27(2), pp. 525–554.

BOGT, Henk ter; VAN HELDEN, Jan; VAN DER KOLK, Berend. **New development: Public sector controllership reinventing the financial specialist as a countervailing power.** Public Money & Management, v. 36, n. 5, p. 379-384, 2016.

BOYATZIS, R. E. **The competent manager : a model for effective performance.** New York : John Wiley & Sons, 2012.

BURKERT, M.; FISCHER, F. M.; SCHÄFFER, U. **Application of the controllability principle and managerial performance: the role of role perceptions.** Management Accounting Research, v. 22, n. 3, p. 143-159, 2011.

CARMO, C., RIBEIRO, A., & CARVALHO, L. (2011). **Convergência de fato ou de direito? A influência do sistema jurídico na aceitação das normas internacionais para pequenas e médias empresas.** Revista Contabilidade Financeira, 22(57), 242-262.

CGMA Competency Framework 2014 edition,” CGMA,
<https://www.cgma.org/resources/tools/cgma-competency-framework-2014.html>.

CGMA Competency Framework 2019 edition,” CGMA,
<https://www.cgma.org/resources/tools/cgma-competency-framework-2019.html>.

CIMATTI, Barbara. **Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises.** International Journal for quality research, v. 10, n. 1, 2016.

COMISSÃO EUROPEIA/EACEA/EURYDICE. (2014). **A modernização do Ensino Superior na Europa: Acesso, retenção e empregabilidade 2014**. Relatório Eurydice. Luxemburgo: Serviço de Publicações da União Europeia. doi:10.2797/10772

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). **Perfil do profissional da contabilidade 2012/13**. Brasília: CFC, 2013. Disponível em: <http://50.97.105.38/~cfcor495/wordpress/wpcontent/uploads/2013/01/perfil_web.pdf> Acesso em 05 de jan. 2022

COX AM, AI DAOUD M and RUDD S (2013) **Information management graduates' accounts of their employability: a case study from the University of Sheffield**. Education for Information 30(1): 41–61.

CORY, Suzanne; HUTTENHOFF, Thomas. **Perspectives of non-public accountants about accounting education and certifications: An exploratory investigation**. Journal of Finance and Accountancy, v. 6, p. 1, 2011.

CORKERN, S. M.; PARKS, S. B.; MORGAN, M. I. Embracing the future: **What can Accounting graduates expect?** American Journal of Business Education, v. 6, n. 5, p. 531-538, 2013.

CUNHA, M. P., REGO, A., CAMPOS E CUNHA, R., & NEVES, P. (2014). **Manual de comportamento organizacional e gestão**. Lisboa: Editora RH.

CUNHA, M. C. F.; FERNANDES, M. S. A. **A utilização da contabilidade de Custos na formação do preço de venda**. In: ENCONTRO DE INICIAÇÃO À DOCÊNCIA, 10, 2013, João Pessoa/PB. Anais... João Pessoa: UFPB, 2013.

DA FONSECA, João José Saraiva. **Apostila de metodologia da pesquisa científica**. João José Saraiva da Fonseca, 2002.

DE MEUSE, KP, G. DAI, and J. Wu. 2011. **Leadership skills across organizational levels: A closer examination**. The Psychologist-Manager Journal 14: 120 - 139.

DAFF, LYN. **Accounting students' reflections on a course to enhance their interpersonal skills.** *Accounting education*, v. 22, n. 6, p. 563-581, 2013.

DAL VESCO, Delci Grapegia; BEUREN, Ilse Maria; POPIK, Fabiane. **Percepção de justiça na avaliação de desempenho e satisfação do trabalho.** *Enfoque: Reflexão Contábil*, v. 35, n. 3, p. 121-138, 2016.

DE BRITO, Renata Peregrino; DE OLIVEIRA, Lucia Barbosa. **A relação entre gestão de recursos humanos e desempenho organizacional.** *Journal Brazilian Business Review*, 2016.

DE CONTABILIDADE-CFC, CONSELHO FEDERAL. Decreto-Lei nº 9.295, de 27 de maio de 1946. 2011.

Department of Education, Employment and Workplace Relations (DEEWR) (2012). Higher Education Statistics.

DE OLIVEIRA REIS, Anderson et al. **Perfil do profissional contábil: habilidades, competências e imagem simbólica.** *Revista Contemporânea de contabilidade*, v. 12, n. 25, p. 95-116, 2015.

DE SOUZA MIRANDA, Claudio; DE LIMA, João Paulo Resende; DE SOUZA, Thais Coelho. **Habilidades dos recém-formados em Contabilidade: análise da percepção dos profissionais de recrutamento.** *Revista de Contabilidade da UFBA*, v. 15, p. 2105, 2021.

DUQUE Ferreira, Celma; José Libonati, Jeronymo. **O perfil profissional do Controller e as funções de Controladoria: um estudo da atual necessidade do mercado de trabalho.** 2011. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2011.

FERREIRA, Marília Matos Monteiro Gonçalves et al., 2019. **Conhecimento, habilidades e atitudes (cha) e gestão por competências: um estudo de caso na faculdade da Amazônia.** *Brazilian Journal of Development*.

FICHTER, Lynn S.; PYLE, E. J.; WHITMEYER, S. J. **Expanding evolutionary theory beyond darwinism with elaborating, self-organizing, and fractionating complex evolutionary systems.** Journal of Geoscience Education, v. 58, n. 2, p. 58-64, 2010.

FRAZÃO, D. M. **Envolvimento, independência e conflito na função dos empresários contábeis no Brasil.** 2019. Universidade Federal de Pernambuco, 2019. Disponível em:<[https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/36011/1/DISSERTAÇÃO Daniell Marques Frazão.pdf](https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/36011/1/DISSERTAÇÃO%20Daniell%20Marques%20Frazão.pdf)>.

FRIEDMAN, Thomas L. **How to Get a Job at Google.** New York Times. Fevereiro 23, 2014.

GRAY, F. Elizabeth; MURRAY, Niki. **‘A distinguishing factor’: oral communication skills in new accountancy graduates.** Accounting Education, v. 20, n. 3, p. 275-294, 2011.

GENTRY, WA, DC GILMORE, ML SHUFFLER, AND JB LESLIE. 2011. **Political skill as na indicator of promotability among multiple rater sources.** Journal of Organizational Behavior 33: 89 - 104.

GUIMARÃES, Yan Daevid Lira. **Envolvimento gerencial e em accountability dos contadores públicos: conflito de papéis, satisfação e prestígio profissional.** 2021. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco.

GUJARATI, D.; GUJARATI, D. **Multivariate Regression Models.** Econometrics. https://doi.org/10.1007/978-1-137-37502-5_21, 2015.

HAIR JR., J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** [S.l: s.n.], 2005.

HARIHARAN S., SUNDRARAJAN N. and SHANMUGAPRIYA S. P. **Soft skills.** MJP Publishers, Chennai, India, 2010.

HEDLUND, Patrique Rosa et al. **A Relação entre Governança Corporativa e Teoria da Agência no Gerenciamento de Conflitos**. *Gestão e Sociedade*, v. 15, n. 41, p. 4144-4162, 2021.

HEISSLER, I. P.; VENDRUSCULO, M. I.; SALLABERRY, J. D. **A evolução da contabilidade ao longo da história do Brasil**. *Revista de Administração e Contabilidade (CNEC)*, v. 17, n. 34, p. 4-25, 2018.

HILLER, Keke; MAHLENDORF, Matthias D.; WEBER, Jürgen. **Management accountants' occupational prestige within the company: A social identity theory perspective**. *European Accounting Review*, v. 23, n. 4, p. 671-691, 2014.

HORA, H. R. M.; MONTEIRO, G. T. R.; ARICA, J. **Confiabilidade em Questionários para Qualidade: Um estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach**. *Produto & Produção*, v.11, n.2, p.85-103, 2010.

HORTON, K. E., WANDERLEY, C. de A., SOUZA, G. H. C., & ARAUJO, J. G. (2020). **Roles and Attitudes in the Management Accounting Profession: An International Study**. *Management Accounting Quarterly*, 21(3).

HORTON, Kate E.; DE ARAUJO WANDERLEY, Claudio. **Identity conflict and the paradox of embedded agency in the management accounting profession: Adding a new piece to the theoretical jigsaw**. *Management Accounting Research*, v. 38, p. 39-50, 2018.

ICAEW. *Finance business partnering: a guide*. Finance Direction Initiative, p. 1-56, 2014.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC), **Competent and Versatile: How Professional Accountants in Business Drive Sustainable Organizational Success**, Canada, 2012.

JACOMOSSI, Fellipe; SCHLUP, Daiani; DA SILVA ZONATTO, Vinícius Costa. **Efeitos Da Participação Orçamentária na Relação Entre Ambiguidade e Conflito de**

Papéis e o Desempenho Gerencial. *Advances in Scientific & Applied Accounting*, v. 11, n. 3, 2018.

JEHN, Karen A.; MANNIX, Elizabeth A. **The dynamic nature of conflict: a longitudinal study of intragroup conflict and group performance.** *Academy of Management Journal*, v. 44, n. 2, p. 238-251, 2001.

JESUS, Maria S. P.; JESUS, José S. **Medidas de satisfação no trabalho em uma instituição de ensino superior.** *Revista Negócios em Projeção*, v. 3, n. 2, p. 29-48, 2012

JIMÉNEZ, Bernardo Moreno; HERNÁNDEZ, Eva Garrosa; CARVAJAL, Raquel Rodríguez. 15. **Las organizaciones saludables. In: Salud laboral: riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral.** 2013. p. 295-312.

JONES C (2007) **Creating the reasonable adventurer: the coevolution of student and learning environment.** *Journal of Small Business and Enterprise Development* 14(2): 228–240.

KRISHNAVENI, R., & DEEPA, R. (2011). **Emotional intelligence: a soft tool for competitive advantage in the organizational context.** *The IUP Journal of Soft Skills*, V(2), 51-62.

LAMBERT, C., & SPONEM, S. (2012). **Roles, authority and involvement of the management accounting function: a multiple case-study perspective.** *European Accounting Review*, 21(3), 565-589. DOI: <https://doi.org/10.1080/09638180.2011.629415>.

LEE; C., 2015. **Building Bridges from the Academy to the Business Community.** American Accounting Association Annual Meeting.

LEMES, D. F.; MIRANDA, G. J. **Habilidades profissionais do Contador preconizadas pela IFAC: um estudo com profissionais da região do Triângulo Mineiro.** *Advances in Scientific and Applied Accounting*, v. 7, n. 2, p. 293-316, 2014.

MARTENDAL, Gabriela; HOFFMANN, Gustavo Bruno; MARTINS, Zilton Bartolomeu. **A Evolução e Perspectivas da Profissão Contábil: Uma Percepção de Profissionais Contábeis.** Rev. C&Trópico, v. 44, n. 2, p. 169-191, 2020. DOI: [https://doi.org/10.33148/cetropicov44n2\(2020\)art6](https://doi.org/10.33148/cetropicov44n2(2020)art6)

MEURER, A. M., & VOESE, S. B. (2020). **Há vagas: análise do perfil profissional requerido pelo mercado de trabalho para profissionais contábeis da área de custos.** Revista Catarinense da Ciência Contábil, 19, 1-14.

MONARCH INSTITUTE. **Soft skills – an important ingredient in your success.** Disponível em: <<http://www.monarch.edu.au/2014/03/soft-skills-importantingredient-success/#.VT7JKqPNjIV>>. Acesso em: 04/01/2022.

MONTEIRO, Elizabeth Mota de Sales. **A influência das soft skills na atuação do gestor: estudo sobre a percepção dos profissionais na agência Calhau, do Banco do Nordeste, em São Luís/MA.** 2020.

MONTGOMERY, Cynthia A. (Ed.). **Resource-based and evolutionary theories of the firm: towards a synthesis.** Springer Science & Business Media, 2011.

MORAIS, Marisa Luciana Schwabe de; MARTINS, Zilton Bartolomeu; ALBERTON, Luiz. **Percepção dos Auditores Independentes quanto à efetividade da capacitação realizada para o cumprimento da Norma Brasileira de Contabilidade de Educação Profissional Continuada.** Pensar Contábil, v. 19, n. 69, 2017.

MOURÃO, Luciana; MONTEIRO, Ana Cláudia Fernandes; VIANA, Viviane Ribeiro. **A influência do desenvolvimento profissional e da identificação organizacional na satisfação no trabalho.** Psico, v. 45, n. 2, p. 198-208, 2014.

NETO, Belmiro Ribeiro da Silva (Coord.). **Comunicação Corporativa e reputação: Construção e defesa da imagem favorável.** São Paulo: Saraiva, 2010.

NOLLI, J. G.; MAZZIONI, S.; MAGRO, C. B. **Percepção de estudantes e egressos de Ciências Contábeis sobre a adesão das empresas brasileiras às IFRS.** Revista Ambiente Contábil, v. 10, n. 2, p. 228-247, 2018.

NUNES, Igor Vieira et al. **A Percepção dos Estudantes de Ensino Médio sobre as Responsabilidades de um Contador.** Revista Universo Contábil, v. 10, n. 4, p. 144-161, 2014.

O'BOYLE JR, Ernest H. et al. **The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis.** Journal of Organizational Behavior, v. 32, n. 5, p. 788-818, 2011.

ORO, Ieda Margarete; BEUREN, Ilse Maria; CARPES, Antonio Maria da Silva. **Competências e habilidades exigidas do controller e a proposição para sua formação acadêmica.** Contabilidade Vista & Revista, v. 24, n. 1, p. 15-36, 2014.

OSMANI, Mohamad et al. **Examining graduate skills in accounting and finance: The perception of Middle Eastern students.** Industry and Higher Education, v. 31, n. 5, p. 318-327, 2017.

OTT, E. et al. **Relevância dos conhecimentos, habilidades e métodos instrucionais na perspectiva de estudantes e profissionais da área contábil: Estudo comparativo internacional.** Revista Contabilidade & Finanças - USP, v. 22, n. 57, p. 338-356, 2011.

PADOVEZE, Clóvis Luis. Controladoria estratégica e operacional. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2013.

PAQUAY, L., WOUTERS, P., & VAN NIEUWENHOVEN, C. (2012). **A avaliação, freio ou alavanca do desenvolvimento profissional?** In L. Paquay, P. Wouters, & C. van Nieuwenhoven, C. (Org.). A avaliação como ferramenta do desenvolvimento profissional de educadores. (pp.13-39). Porto Alegre: Penso.

PALOMINO, M. N., & FREZATTI, F. (2016). **Role conflict, role ambiguity and job satisfaction: Perceptions of the Brazilian controllers.** Revista de Administração, 165–181. doi:10.5700/rausp1232

PALUMBO, Claudio. (2013). **Soft Skills and Job Satisfaction: Two Models in Comparison**. Universal Journal of Psychology. Vol 1 No 3. 103-106. 10.13189/ujp.2013.010303.

PAULSSON, Gert. **The role of management accountants in new public management**. Financial Accountability & Management, v. 28, n. 4, p. 378-394, 2012.

PEREIRA, J. E. A.; LEMES, V. P.; GONZALES, A. **Os novos desafios da contabilidade para micros e pequenas empresas: Uma análise sobre as perspectivas de adaptação e a utilização da escrituração simplificada para Microempresa e Empresa de Pequeno Porte–ITG 1000**. Revista Eletrônica do Departamento de Ciências Contábeis & Departamento de Atuária e Métodos Quantitativos, v. 4, n. 1, p. 46-61, 2017.

PINHEIRO, R. G.; SANTOS, M. R. **Fatores de escolha pelo curso de Ciências Contábeis – uma pesquisa com os graduandos na Capital e Grande São Paulo**. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP, 13., 2010, São Paulo. Anais... São Paulo: FEA.USP, 2010. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/13semead/resultado/trabalhosPDF/153.pdf> . Acesso em: 12 jan. 2021.

PINILLA, Jorge Ortiz; RICO, Andrés Felipe Ortiz. **¿ Pearson y Spearman, coeficientes intercambiables?** Comunicaciones en Estadística, v. 14, n. 1, p. 53, 2021.

POLIT, D. F.; BECK, C. T.; HUNGLER, B. P. **Fundamentos de pesquisa em enfermagem: métodos, avaliação e utilização**. Trad. de Ana Thorell. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

REBELE, J. E., & St. PIERRE, E. K. (2019). **A commentary on learning objectives for accounting education programs: The importance of soft skills and technical knowledge**. Journal of Accounting Education. doi:10.1016/j.jaccedu.2019.07.002

ROY, R.H. and MACNEIL, J.H. (1967), **Horizon for a Profession**, The American Institute of Certified Public Accountants, New York, NY.

ROUWELLAR, Hans Tem; SCHAEPKENS, Frans; WIDENER, Sally K. **Skills, Influence, and Effectiveness of Management Accountants.** 2021.

SANTOS, Edicreia Andrade dos et al. **Colaboração interprofissional e formalidade dos controles gerenciais: um estudo dos reflexos na identidade social e na satisfação no trabalho.** 2019.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. *Research methods for business students* (Seventh). **Nueva York: Pearson Education,** 2016.

SILVA, Messias Borges. **A IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS (SOFT SKILLS) NA FORMAÇÃO DO ENGENHEIRO.** 2015.

SILVA, Marcos Batista da et al. **A contribuição do controller como business partner: sistematização de atividades sob a ótica do sistema de gestão do desempenho.** 2016.

SIRIWARDANE, Harshini P.; DURDEN, Chris H. **The communication skills of accountants: what we know and the gaps in our knowledge.** *Accounting education*, v. 23, n. 2, p. 119-134, 2014.

SOUZA, Gustavo Henrique Costa; DE ARAÚJO WANDERLEY, Cláudio; HORTON, Kate. **Perfis dos Controllers: Autonomia e Envolvimento dos Profissionais de Controladoria.** *Advances in Scientific and Applied Accounting*, p. 003-022, 2021.

SWIATKIEWICZ, Olgierd. **Soft, hard, or moral skills: an exploratory study on the workers' skills that organizations in Portugal appreciate most.** *Cadernos EBAPE. BR*, v. 12, p. 633-687, 2014.

TARRANT, T.; SABO, C. E. **Role conflict, role ambiguity, and job satisfaction in nurse executives.** *Nursing Administration Quarterly*, v. 34, n. 1, p. 72–82, 2010.

TEMPONE, I., KAVANAGH, M., SEGAL, N., HANCOCK, P., HOWIESON, B., & KENT, J. (2012). **Desirable generic attributes for accounting graduates into the twenty-first century.** *Accounting Research Journal*, 25(1), 41–55.
<https://doi.org/10.1108/10309611211244519>

WILKIN CL (2014) **Enhancing the AIS curriculum: integration of a research-led, problem-based learning task.** *Journal of Accounting Education* 32(2): 185–199.

XIN, Katherine R.; PELLED, Lisa Hope. **Supervisor-subordinate conflict and perceptions of leadership behavior: a field study.** *The Leadership Quarterly*, v. 14, n. 1, p. 25-40, 2003.

YOUSSEF, M. A. (2012). **Management accounting change in developing countries.** *Journal of Accounting & Marketing*, 3(1). DOI: <https://doi.org/10.4172/2168-9601.1000e123>

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Informações importantes

Esta pesquisa tem como público-alvo os profissionais contábeis e buscou expandir o entendimento sobre os aspectos da profissão contábil no Brasil.

Esta pesquisa é realizada pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

Esta pesquisa tem por objetivo obter melhor o entendimento sobre algumas questões referentes às habilidades interpessoais atreladas a efetividade, ao conflito de perfil e a satisfação no trabalho dos profissionais contábeis através das percepções dos contadores em território nacional.

As perguntas dispostas neste questionário têm caráter individual, referente a sua própria realidade profissional. Não há respostas “certas” ou “erradas”. O interesse desta pesquisa é nas percepções, opiniões e experiências dos (as) Srs. (Sr^{as}). Portanto, é requerido que o Sr/Sr^a preencha de forma privativa e com o máximo de atenção possível.

Algumas das perguntas podem parecer semelhantes, porém, elas abordam diferentes percepções e aspectos da mesma definição. É requerido que o Sr/ Sr^a responda todas as questões dispostas neste questionário. Caso contrário, torna-se inviável a utilização dos dados.

Estipula-se para o preenchimento deste questionário uma média de 15 minutos.

Termo de Confidencialidade

O pesquisador declara que os participantes permanecerão anônimos e as respostas serão tratadas conforme os critérios éticos e responsáveis, de modo a manter a confidencialidade dos dados, assim como também garantindo que as informações coletadas só serão empregadas para os fins desta pesquisa acadêmica. Observe que em nenhum momento na pesquisa será preciso informar seu nome.

Em caso de necessidade de algum esclarecimento e/ou algumas informações adicionais, sintam-se à vontade para nos contatar. Ao final da pesquisa, cada participante receberá um relatório individual contendo os resultados extraídos do estudo.

PARTE A – TEMPO DAS ATIVIDADES DO CONTADOR

Fonte: HORTON; WANDERLEY; SOUZA E ARAUJO (2020).

Qual a porcentagem do seu tempo foi gasta nas seguintes funções nos últimos 12 meses? (Por favor, note que o total deve somar até 100% do tempo gasto e não se faz necessário colocar o símbolo “%”, só responder apenas com números).

Operações contábeis (por exemplo: processamento de transações, registro e geração de relatórios básicos, incluindo processo de "contas a pagar", "fluxo de caixa" e "lançamentos contábeis").

Contabilidade e sistemas de informação (por exemplo: captura e acesso de dados e *business intelligence* (BI)).

Serviços especializados (por exemplo: auditoria, tributos, tesouraria).

Relatórios externos (por exemplo: integridade de relatórios financeiros e relatórios contábeis obrigatórios).

Informação de gerência (por exemplo: análise, interpretação e previsão de informações gerenciais e análise de dados).

Suporte à gestão (por exemplo: planos estratégicos, gestão do desempenho e gestão de riscos).

Outras funções (por exemplo: funções administrativas e etc.)

--

PARTE B – EFETIVIDADE DO CONTADOR – ROUWELLAR et al., (2021).

Em que medida você concorda com as seguintes declarações? Por favor, preencha de acordo com a seguinte escala: 1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo; 3 = Não Discordo nem Concordo; 4 = Concordo; 5 = Concordo Totalmente.

DECLARAÇÕES	ESCALA				
	1	2	3	4	5
Meu superior concorda que minha contribuição é essencial para a organização.					
Eu contribuo para a eficiência organizacional e eficácia dos processos internos.					
Minha contribuição é para que as decisões, tomadas pelo Conselho de Administração/Diretoria, sejam melhores financeiramente e organizacionalmente.					
A partir das minhas atividades, a posição financeira da organização se torna mais transparente.					
A partir das minhas atividades, a organização cumpre as exigências feitas pelas entidades externas à empresa.					

PARTE C – HABILIDADES INTERPESSOAIS – ROUWELLAR et al., (2021).

Em que medida você concorda com as seguintes declarações? Por favor, preencha de acordo com a seguinte escala: 1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo; 3 = Não Discordo nem Concordo; 4 = Concordo; 5 = Concordo Totalmente.

DECLARAÇÕES	ESCALA				
	1	2	3	4	5
Eu faço as perguntas certas.					
Eu penso sobre o impacto dos números.					
Eu questiono continuamente as análises e os planos da administração.					
Eu sei quando começar uma discussão e quando desistir da discussão.					
Eu estou sempre fazendo perguntas.					
Eu não hesito em criticar os planos e as ações da administração.					

PARTE D – CONFLITOS ENTRE GESTORES ORGANIZACIONAIS E CONTADORES – XIN (2003) E JEHN (2001).

1) Por favor, pense sobre os gestores da sua empresa (alta gestão) ao responder às seguintes perguntas: Referencial: 1 = Nunca; 2 = Raramente; 3 = Às vezes; 4 = Frequentemente; 5 = Muito Frequentemente.

PERGUNTAS	ESCALA				
	1	2	3	4	5
Com que frequência você tem conflitos de ideias com seus gerentes organizacionais (alta gestão)?					
Com que frequência você tem desacordos com gerentes organizacionais (alta gestão) sobre tarefas ou projetos em que você está trabalhando?					
Com que frequência você tem opiniões conflitantes com gerentes organizacionais (alta gestão) sobre tarefas/projetos em que está trabalhando?					

Com que frequência existem desacordos com seus gerentes organizacionais (alta gestão) sobre quem deve fazer o que?					
Existem muitos conflitos com os gerentes organizacionais (alta gestão) sobre a responsabilidade das atividades e tarefas?					
Com que frequência você discorda de seus gerentes operacionais (alta gestão) sobre alocação de recursos?					

PARTE E – SATISFAÇÃO NO TRABALHO – TARRANT E SABO (2010); PALOMINO E FREZATTI (2016).

Para responder as perguntas descritas a seguir, por favor considere a seguinte escala: 1= Totalmente Insatisfeito; 2 = Insatisfeito; 3 = Nem insatisfeito nem satisfeito (neutro); 4= Satisfeito; 5= Totalmente satisfeito.

PERGUNTAS	ESCALA				
	1	2	3	4	5
Qual seu grau de satisfação com a natureza de seu trabalho?					
Qual seu grau de satisfação com a pessoa que supervisiona você (seu superior hierárquico)?					
Qual seu grau de satisfação com a relação mantida com as pessoas da organização, na qual você trabalha (seus colegas de trabalho)?					
Qual seu grau de satisfação com a remuneração que você recebe pelo seu trabalho?					
Qual seu grau de satisfação com as oportunidades de crescimento, existentes na sua organização?					
Considerando os cinco itens acima, como conclusão, qual seu grau de satisfação com sua situação atual?					

PARTE F – CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DO RESPONDENTE**1) Em que setor você trabalha?**

- Bens Industriais
- Construção e Transporte
- Consumo Cíclico (eletrodomésticos, calçados, vestuário e etc)
- Consumo não Cíclico (alimentos, medicamentos, açúcar e álcool e etc)
- Financeiro e Outros
- Materiais Básicos
- Petróleo, Gás e Biocombustíveis
- Tecnologia da Informação
- Telecomunicações
- Utilidade Pública
- Servidor Público

2) Quantos empregados a sua organização possui? _____**3) Em que estado você trabalha? _____****4) Você é do sexo masculino ou feminino?**

- Feminino Masculino

5) Qual é a sua idade? _____**6) Há quanto tempo você é contador? _____****7) Há quanto tempo você está nessa organização? _____****8) Qual é o seu maior grau de escolaridade?**

- Primário
- Secundário
- Graduação
- Especialização
- Mestrado / Doutorado
- Outra

9) Qual é a sua posição atual na empresa?

- Controller*
- Contador(a)
- Funcionário(a) do setor Contábil
- Diretor(a) administrativo(a)
- Diretor(a) financeiro(a)
- Outra _____

Os resultados desta pesquisa estarão disponíveis em breve caso tenha interesse em recebê-lo. Ficáramos muito gratos se você pudesse adicionar o seu e-mail aqui:

Muito obrigada por sua participação!

APÊNDICE B – RESULTADOS DA REGRESSÃO – SAÍDA SPSS.

Regressão – Habilidades Interpessoais x Efetividade do Contador.

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Habilidades ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Efetividade

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. Change	
1	,536 ^a	,287	,277	3,09123	,287	28,957	1	72	,000	1,835

a. Predictors: (Constant), Habilidades

b. Dependent Variable: Efetividade

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	276,705	1	276,705	28,957	,000 ^b
	Residual	688,011	72	9,556		
	Total	964,716	73			

a. Dependent Variable: Efetividade

b. Predictors: (Constant), Habilidades

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error				Beta	Lower Bound

1	(Constant)	10,222	2,067		4,946	,000	6,102	14,343
	Habilidades	,485	,090	,536	5,381	,000	,305	,665

a. Dependent Variable: Efetividade

Regressão – Habilidades Interpessoais x Conflito entre Gestores Organizacionais e Contadores.

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Habilidades ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Conflitos

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,309 ^a	,095	,083	5,58271	,095	7,576	1	72	,007	2,257

a. Predictors: (Constant), Habilidades

b. Dependent Variable: Conflitos

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	236,125	1	236,125	7,576	,007 ^b
	Residual	2243,997	72	31,167		
	Total	2480,122	73			

a. Dependent Variable: Conflitos

b. Predictors: (Constant), Habilidades

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
(Constant)	5,138	3,733		1,377	,173	-2,303	12,580
1 Habilidades	,448	,163	,309	2,752	,007	,124	,773

a. Dependent Variable: Conflitos

Regressão - Habilidades Interpessoais x Satisfação no Trabalho.

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Habilidades ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Satisfação

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,288 ^a	,083	,070	4,96024	,083	6,498	1	72	,013	2,169

a. Predictors: (Constant), Habilidades

b. Dependent Variable: Satisfação

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	159,876	1	159,876	6,498	,013 ^b
	Residual	1771,489	72	24,604		
	Total	1931,365	73			

a. Dependent Variable: Satisfação

b. Predictors: (Constant), Habilidades

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
	(Constant)	11,823	3,317				3,565
Habilidades	,369	,145	,288	2,549	,013	,080	,657

a. Dependent Variable: Satisfação