



**XV CONVENÇÃO DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL**  
**26 a 28 de agosto de 2015 – Bento Gonçalves-RS**

**ÁREA 8 – CONTABILIDADE GERENCIAL**

**ATUAÇÃO DO *CONTROLLER* NA GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA  
E DO AMBIENTE DE TRABALHO: ESTUDO DE CASO EM  
ORGANIZAÇÕES CONTÁBEIS**

**LINUS GOMES DE ARAÚJO**  
**Contador – CRCRS nº 83.946**

**WENDY BEATRIZ WITT CARRARO**  
**Contadora – CRCRS nº 62.131**

## ATUAÇÃO DO *CONTROLLER* NA GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA E DO AMBIENTE DE TRABALHO: ESTUDO DE CASO EM ORGANIZAÇÕES CONTÁBEIS

**Resumo:** O presente trabalho buscou identificar como em organizações contábeis o *Controller* pode fazer a gestão dos colaboradores, buscando atingir um nível ótimo de engajamento e satisfação dos trabalhadores no ambiente de trabalho. Através de uma pesquisa exploratória, buscou-se relacionar o embasamento teórico, a análise da bibliografia, e a pesquisa de campo com a realidade aplicada em 8 (oito) empresas de serviços contábeis da grande Porto Alegre. Este estudo foi realizado durante o primeiro semestre do ano de 2015, buscando verificar qual o nível de satisfação e de qualidade de vida no trabalho de profissionais que atuam nessas organizações contábeis. Com os resultados apontados, pretende-se, propor ações para melhoria desse quadro de forma organizada e planejada, utilizando-se, para isto, as ferramentas motivacionais, que possibilitam aos colaboradores a capacitação, propiciando um modelo de ambiente de trabalho que possa alavancar a execução de serviços contábeis. Por fim, a pesquisa também permitiu verificar que a utilização da função do *Controller* dentro da organização, em virtude da utilização de ferramentas de gestão de pessoas e qualidade de vida no trabalho ainda está muito incipiente nesse ramo de empresas, indicando como resultado a necessidade de que empresários do setor contábil aprimorem o seu conhecimento sobre esse tema.

**Palavras-chave:** *Controller*. Organizações Contábeis. Satisfação no Ambiente de Trabalho. Gestão de Pessoas.

**Área Temática:** Contabilidade Gerencial

## 1 INTRODUÇÃO

Hoje se passa a maior parte das horas do dia no trabalho ou em função dele. Em média, cerca de 10 horas na empresa e mais o tempo gasto com o trajeto de ida e volta, em função do trânsito cada vez mais caótico. Segundo informações da Pesquisa Nacional por Amostra e de Domicílios (CARVALHO; PEREIRA, 2013), 25% dos moradores da zona urbana das cidades brasileiras gastam entre 30 minutos e 1 hora no trânsito para ir e voltar do local de trabalho; quase 10% da população gasta até 2 horas.

O processo de gestão das organizações deve ser a base que direciona a tomada de decisões importantes, buscando diminuir os custos operacionais sem perda de qualidade dos produtos e serviços. Dentro desse aspecto a gestão de pessoas tem papel de grande relevância no planejamento das empresas, pois vem ganhando força o conceito de que colaboradores motivados e engajados aos objetivos estratégicos da empresa podem contribuir de sobremaneira para alcançá-los.

Junqueira *et al.* (2007) afirmam que, para motivar seus subordinados, o gestor deve identificar suas necessidades e, em especial, as que no momento de análise são consideradas mais importantes para os funcionários, sem, entretanto, perder o foco dos objetivos da organização.

A partir deste breve contexto, surge a seguinte questão: Como tornar o ambiente de trabalho de organizações contábeis um local mais agradável para os trabalhadores? O presente artigo busca identificar como, em organizações contábeis, o *Controller* pode fazer a gestão dos colaboradores, buscando atingir um nível ótimo de engajamento e satisfação dos trabalhadores no ambiente de trabalho, assunto que faz parte da pauta de prioridades da maioria das empresas nos dias atuais.

Este artigo propicia um diagnóstico introdutório do cenário atual, das necessidades e alternativas para a transformação das organizações contábeis para que estas possam se adequar às necessidades de qualidade de vida no trabalho de seus colaboradores.

Para chegar ao seu objetivo, o presente artigo está dividido em cinco seções, além de uma introdução e das considerações finais. A segunda seção apresenta uma descrição das principais teorias acerca da qualidade de vida no trabalho. Na terceira seção é apresentado um breve panorama do cenário atual e das empresas de serviços contábeis terceirizados. A quarta seção faz uma exposição das metodologias e dos instrumentos que serviram de base na análise e na elaboração deste trabalho. Na quinta seção é feita a análise dos resultados e são apresentados os benefícios e os desafios na aplicação dos conceitos abordados. Finalmente, tem-se uma breve conclusão.

## 2 GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA E DO AMBIENTE TRABALHO

Segundo Limongi-França (1996), qualidade de vida no trabalho é o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho. Nos últimos anos, o capital humano passou a ser visto como um dos pontos chave para a obtenção de sucesso e atingimento de metas.

Para Boog *et al.* (2002), os gestores precisam garantir que seus empregados possuam uma boa condição de vida no trabalho, pois colaboradores desengajados constantemente induzem colegas a terem decisões negativas para a empresa, diz Limongi-França (2003). A gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) vem ganhando importância no âmbito das organizações e espaço nas discussões acadêmicas e empresariais.

Para Teixeira (1988), a motivação tem que ser vista como o processo que fornece aos empregados a oportunidade de satisfazer as suas necessidades e cumprir seus objetivos, através de um comportamento que seja traduzido com o máximo de produtividade para a empresa da qual fazem parte. Oliveira (2010) diz que as pessoas são o bem mais valioso da organização e, também, o recurso mais complexo de se administrar, complementado por Limongi-França (2003), que diz que o acirramento da competição e da competitividade a qualquer custo impõe a necessidade de se refletir sobre suas influências nas organizações e na sociedade.

O conceito da linha de produção há muito tempo deixou de ser eficaz, atualmente existe cada vez menos distância entre chefes e subordinados. A informação circula a uma velocidade impressionante, o volume de dados gerados é tão fantástico que os servidores necessitam de mais e mais capacidade de armazenamento em seus computadores. Gil (2001) destaca que as organizações estão situadas em um ambiente que apresenta cada vez mais volatilidade.

A cada dia surgem máquinas e *softwares* mais inteligentes, e isso gera uma complexidade e uma competitividade, nunca vista anteriormente, ao ambiente de trabalho. Assim como os computadores, as pessoas também sofrem um nível de exigência muito grande, são extremamente pressionadas para que consigam dar o retorno desejado com maior qualidade em menos tempo. Porém, para aguentar essa carga, os trabalhadores também se tornaram muito mais exigentes do que no passado.

A base da discussão sobre o conceito de qualidade de vida encerra escolhas de bem-estar e percepção do que pode ser feito para atender às expectativas criadas tanto por gestores como por usuários das ações de QVT nas empresas (LIMONGI-FRANÇA, 2003).

## 2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DAS MOTIVAÇÕES DA PESQUISA

É evidente e constante a necessidade de modernização do ambiente de trabalho nas empresas em geral. Bitencourt (2010) ressalta que a partir da década de 90 o conhecimento organizacional passou a ser mais considerado como fator diferencial devido à crescente competitividade entre as organizações. Marras (2011) fala que nos últimos anos houve a percepção de que as “velhas” técnicas de Recursos Humanos (RH) não são mais suficientes para estimular ou motivar a força de trabalho.

Nas organizações contábeis essa necessidade esbarra no preconceito de que o contador deve ser aquela figura sisuda, séria, que não gosta de conversa, que executa um trabalho burocrático, repetitivo que não necessita de interação, que só sabe trabalhar com números e não tem habilidades para trabalhar com pessoas.

Cada vez mais, cresce a necessidade desse profissional atuar como um consultor dos empresários, para ajuda-los a entender o seu negócio, suas particularidades e na tomada de decisão. Essa necessidade força a mudança do perfil do profissional que atua na área contábil.

Com isso os escritórios devem se atentar para a necessidade de se tornarem um ambiente que desperte o interesse de jovens talentosos em outros aspectos que não somente o financeiro, visto que, nesse ponto, é muito difícil que eles consigam concorrer com poder financeiro e o glamour e a visibilidade das grandes empresas ou dos escritórios de auditoria. Gil (2001) afirma que será necessário criar condições para que os empregados desejem realmente permanecer na empresa, sintam que sua contribuição é significativa para seu desenvolvimento profissional e pessoal.

Os serviços são intangíveis, o que significa que não podem ser tocados, por isso a decisão de escolher entre um prestador e outro depende de questões subjetivas como experiências passadas; boa aparência, tanto do escritório quanto do contador; boa reputação entre clientes e parceiros; mas acima de tudo excelência, ter qualidade no que faz e estar

disponível na hora em que o serviço é necessário. Qualidade torna o serviço mais “vendável”, incrementa o seu valor e pode também atrair talentos para a organização.

A tendência dos profissionais que estão entrando no mercado de trabalho é ter uma grande necessidade de crescimento rápido, serem muito influenciados pelas ferramentas virtuais e prezar cada vez menos pela formalidade. Em geral, para eles o trabalho não é apenas um lugar para receber um salário, ele deve fazer sentido para a sociedade como um todo e, há algum tempo que não existe o receio de quebrar o vínculo com uma empresa quando algo não está atendendo às expectativas.

Nesse momento, existe um confronto direto com a forma de pensar dos profissionais mais experientes, que geralmente estão ocupando os cargos de direção e têm muita dificuldade para adaptarem-se ao novo ambiente de trabalho, onde as mudanças acontecem mais rápido e onde existem cada vez menos barreiras hierárquicas.

Toda essa discussão é fundamental nas organizações contábeis, visto que elas geralmente não conseguem elaborar um planejamento estratégico eficiente capaz de controlar suas atividades e identificar suas necessidades. As empresas estão, há muito tempo, habituadas a trabalhar por demanda, sempre tentando cumprir os prazos das obrigações sem conseguirem planejar suas atividades.

Para atrair esse novo perfil de profissional, o planejamento da QVT e o uso de ferramentas motivacionais que busquem aproximar as necessidades de empregados e empregadores, talvez sejam o ponto fundamental para as empresas em geral (LIMONGI-FRANÇA, 2003). Historicamente, o que se analisa nas empresas são ações paliativas, aleatórias ou reativas às exigências de responsabilidade civil e criminal e hoje se tem a necessidade de mudar esse perfil.

O gestor deve ter a confiança da equipe para conseguir proporcionar um ambiente saudável, motivador, criativo, agradável, sendo essa uma tarefa muito mais complexa do que o fechamento do balanço, o cálculo dos impostos ou o fechamento da folha de pagamento. Pessoas são um produto extremamente instável, volátil e suscetível à mais branda influência, para atrair pessoas não existe “receita de bolo”, esse é um processo que deve estar sendo constantemente revisado.

Nas grandes corporações existem áreas de descanso e de lazer, refeitórios recheados de guloseimas, horários flexíveis, home office e muito mais, tudo é feito para que o funcionário sinta-se “em casa” durante parte das muitas horas que ele irá passar na empresa. Porém, nas organizações contábeis, além de ainda existirem barreiras por questões financeiras, existe certo preconceito a esse novo e despojado ambiente de trabalho e também não se tem uma definição de qual o melhor modelo a ser adotado nesse segmento.

## 2.2 DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES

Gil (2001) define gestão de pessoas como a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos, tanto organizacionais quanto individuais. Pode-se entendê-la como uma forma planejada para atrair, orientar, treinar, liderar, desenvolver, remunerar, manter e demitir pessoas para garantir a competitividade do negócio.

Gestão de pessoas não é um privilégio de grandes empresas, pois independentemente do tamanho do negócio, todos os administradores precisam estar preparados para atuar na gestão de pessoas (VROOM, 1997). Dados os possíveis conflitos, é mais arriscado experimentar novas abordagens em gestão de pessoas em grandes empresas do que em pequenas. Gerir pessoas significa administrar expectativas, relacionamentos, ambiente de trabalho e muito mais. A gestão de pessoas além de não ser cara, é, seguramente, um investimento com retorno garantido.

A gestão de recursos humanos precisa ter alta prioridade e deve reconhecer a importância de cada pessoa para a construção do negócio. Le Gall (2008) salienta que administrar os recursos humanos de uma empresa é conhecê-los, antes de tudo, e contribuir para o seu desenvolvimento.

Conforme Bitencourt (2010), é claro que gerenciar adequadamente o conhecimento organizacional é fundamental para o sucesso econômico das organizações e para que elas possam manter sua inovação e competitividade. Isso se pode entender como vantagem competitiva, de acordo com Mascarenhas (2008), quando a empresa consegue apresentar, consistentemente, resultados acima da média de outras empresas de seu setor.

Liderança é um processo em que ocorre a influência no comportamento e na mentalidade das pessoas, essa influência gera a condução de ações para determinadas metas, a agregação de objetivos e a transformação de comportamentos (BOOG et al., 2002). Os profissionais que atuam com RH, devem prover a organização de meios para avaliar as pessoas em todos os sentidos, desde sua formação profissional até uma indicação, ainda que parcial do seu caráter (RIBEIRO, 2005).

### 2.3 A ATUAÇÃO DO *CONTROLLER* NO PROCESSO DE LIDERANÇA DA QVT

Nas palavras de Boog *et al.* (2002), liderança é um processo social em que ocorre influência no comportamento e na mentalidade das pessoas, gera a condução para determinadas metas, agregando objetivos. Entende-se que o líder desempenha papel fundamental no desenvolvimento de equipes de trabalho.

Como amplamente discutido no meio acadêmico, a controladoria é a área que busca integrar todas as áreas das empresas para encontrar soluções a fim de deixá-las mais competitivas e organizadas, eliminando gargalos (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008). A principal missão da controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global.

Além disso, deve ser capaz de fornecer aos gestores informações seguras e precisas que possam auxiliar no processo decisório. Ela tem o dever de atuar como um órgão facilitador, que fornece dados as demais áreas para que possam alcançar suas metas específicas (ROEHL-ANDERSON; BRAGG, 1996). Através da controladoria a direção de uma empresa tem a possibilidade de conduzir seus esforços de forma produtiva.

Dentro de um ambiente de alta competitividade a controladoria tem fundamental papel: ela deve estabelecer, implementar, monitorar e organizar o sistema de controles internos. Hoje as grandes empresas já entendem a necessidade e valorizam a figura do *Controller*, porém, em pequenas empresas, e sobre tudo nas organizações contábeis, a importância dessa função ainda não recebe o seu devido valor.

Uma das maiores dificuldades dos líderes é entender as diferenças entre as pessoas e a qualidade da liderança é apontada como um dos pontos mais importantes para garantir o engajamento dos colaboradores. Vroom (1997) frisa que, com certo desespero, os gerentes investiram em treinamento, comportamento interpessoal, pesquisas de atitudes, benefícios flexíveis, redução de jornada de trabalho e etc., para achar uma solução para os problemas de pessoal. Líderes ineficientes irão abafar e desmotivar empregados engajados.

Limongi-França (2003), acredita que o perfil do administrador é o grande propulsor das competências e dos valores das organizações da era pós-industrial. Com certeza, sua atuação viabiliza a gestão de QVT mais efetiva e consistente com as necessidades das pessoas e empresas.

Para atender as necessidades atuais do mercado o *Controller* deve ser um profissional que consiga definir claramente as responsabilidades, precisa de uma comunicação eficiente tanto com subordinados quanto com superiores e deve evitar o acúmulo de funções,

delegando as tarefas e responsabilidades. Em uma empresa de pequeno porte ele, além de se preocupar com os resultados financeiros ou com as oportunidades de negócios, deve gerenciar junto com os supervisores de cada área do escritório de maneira a elevar o nível de gestão de pessoas da empresa.

## 2.4 MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Para Boog *et al.* (2002), motivação é um determinado conjunto de motivos que gera um conseqüente conjunto de ações. Gil (2001) entende que hoje se sabe que motivação tem sempre origem em uma necessidade individual, assim, cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas.

Para se trabalhar com a satisfação no ambiente de trabalho é preciso estudar quais são os fatores que irão motivar os colaboradores a cumprir as metas definidas pela empresa. Geralmente é uma tarefa complexa fazer o elo entre as metas pessoais dos colaboradores, que em regra geral, são metas de curto prazo. Trabalhadores tem dificuldade em se satisfazer com metas de longo prazo como são as metas das empresas.

Motivação está diretamente ligada às recompensas percebidas pelos colaboradores, tanto financeiras quanto não financeiras. Porém, quando se trata de recompensas financeiras, é necessário se levar em consideração alguns fatores: As empresas geralmente não têm políticas de remuneração claras e transparentes, o que acaba gerando especulações. O valor recebido de recompensa tende a passar por uma avaliação interna de cada pessoa. As pessoas tendem a superestimar suas habilidades e desempenhos e a desvalorizar os dos seus pares.

É uma tendência natural do comportamento do ser humano em um ambiente de trabalho rumar para um estado de alienação e estagnação devido à acomodação gerada pela rotina.

O ponto inicial de uma boa gestão de pessoas é a definição do organograma funcional da empresa, para definir quais funções são necessárias para a execução do serviço. Após essa definição, o *Controller* deve fazer a descrição dessas funções estabelecendo o perfil e a habilidade técnica mínima necessária para a execução do serviço. O trabalhador do mercado hoje precisa ser constantemente desafiado. Tendo alinhado cada colaborador para desempenhar a função que mais se encaixa com seu perfil psicológico e o seu conhecimento técnico, pode-se reduzir sensivelmente um ponto que gera grande insatisfação dentro da empresa.

Depois de ter um organograma de cargos e salários e de alocar os profissionais em funções mais condizentes com suas habilidades técnicas, o *Controller* pode buscar como aumentar a satisfação de seus funcionários investindo no ambiente de trabalho. Em um escritório contábil, talvez a melhor opção não seja a descontração total existente nos escritórios do Google, por exemplo, mas o que agradaria esse profissional? Uma sala de leitura? Um cantinho do cochilo? ou um espaço para esticar as pernas e dar uma pausa na exaustiva rotina diária? O certo que é que o gestor responsável pela criação do ambiente de trabalho da empresa deve estar atento às características dos profissionais que contrata.

## 3 ORGANIZAÇÕES CONTÁBEIS

Durante muitos anos escritórios de contabilidade eram sinônimo de um ambiente ultrapassado, burocrático, com baixa qualificação de pessoal, era o local que servia como primeiro estágio para jovens na busca de uma experiência profissional prática ou de profissionais com baixa escolaridade ou sem perspectiva de crescimento profissional.

Hoje os escritórios buscam inserir-se no mercado como empresas de assessoria, que colocam à disposição dos empresários muito além da contabilidade tradicional, da folha de pagamento dos funcionários, dos DARF's para pagamentos dos tributos, eles oferecem uma ampla gama de serviços para auxiliar os clientes em suas atividades. O nível de complexidade e responsabilidade a que estão expostos é altíssimo e isso exige um alto grau de conhecimento técnico dos profissionais que atuam nessas empresas.

A grande dificuldade para os escritórios é que a ideia de planejamento e de programação é colocada em segundo plano, pois ainda estão muito preocupados com a execução das tarefas urgentes, com os prazos e obrigações tributárias, o que faz com que falte tempo para se preocuparem com a qualidade do serviço. Isso é dificultado por que as organizações contábeis sofrem com a peculiaridade de que mudanças em qualquer área iram afeta-la, sejam essas mudanças tecnológicas, legais, mercadológicas, para o setor de comércio, indústria ou serviços.

Os empregados valorizam o dinheiro, mas hoje certamente dão mais valor a outras formas de recompensa, tais como horários flexíveis, treinamentos constantes, auxílio educação, ambiente moderno com inovações tecnológicas e um ambiente de trabalho agradável. E, conseguir se inserir nesse novo conceito de empresa, tem sido uma grande revolução para o empresário do setor contábil.

O ramo da terceirização da contabilidade, através das organizações contábeis, tem seu espaço por que, conforme dizem Rodrigues e Lemos (2009), a terceirização dos serviços contábeis concentre o foco no próprio negócio da empresa e descentralize as atividades meio. Gil (2001) define que terceirizar tudo aquilo que não pertence ao foco de negócios da empresa é uma solução reconhecida como prática e eficiente.

Nos últimos dez anos percebe-se no Brasil o incremento veloz do poder de alcance da fiscalização, a automatização e informatização estão possibilitando ao fiscal fazer cruzamentos cada vez mais refinados e ágeis.

Hoje o fisco recebe uma nota fiscal eletrônica antes mesmo do próprio cliente que, em alguns casos, pode recebê-la somente dias após a sua emissão, e isso impõe às organizações contábeis a obrigação de se manterem prontas a receber, tratar, orientar, corrigir esses dados mais e mais rapidamente e também dedicar muito recurso em treinamento de seus profissionais e em tecnologia.

Outro grande problema nas organizações contábeis é que elas estão sempre correndo o risco de após investir grande quantidade de recursos em treinamento de seus profissionais, perde-los para uma grande empresa que tenha a possibilidade de oferecer salários o benefícios muito acima do que os escritórios conseguem pagar.

Por suas características de criação, em sua maior parcela, as organizações contábeis são formadas por empresas familiares o que é um fator dificultador nos processos administrativos de gestão, sucessão, inovação em especial nos processos de inovação das ferramentas de gestão de pessoas.

#### **4 METODOLOGIAS DE ANÁLISE DOS DADOS**

Para alcançar os objetivos foram feitas pesquisas na bibliográfica técnica que aborda o assunto, revistas, artigos e demais publicações para atingir uma amplitude que permitisse avançar na discussão do tema. Também foi elaborado um questionário a fim de receber dados e opiniões de colaboradores e gestores que atuam no mercado atual em organizações contábeis, assim, pode-se colher a realidade do ambiente nessas empresas.

O artigo debate as principais teóricas que servem de base para o planejamento da gestão de pessoal, em seguida, busca-se contextualizar a realidade das empresas que fornecem



contabilidade terceirizada no mercado e, na sequência, foi realizada a pesquisa com colaboradores de 8 (oito) organizações contábeis localizadas na região metropolitana de Porto Alegre. Somadas têm cerca de 150 funcionários, atendem mais de 1.000 empresas dos mais diversos portes e atuam no mercado de comércio, serviço e indústria. Porém, consegue-se a colaboração de pouco mais de 60 colaboradores que ocupam cargos desde gerência a auxiliares.

O questionário foi elaborado com base no modelo teórico de Walton (1973), a pesquisa foi feita através de questionário do “Google Drive”, tendo o questionário sido enviado por e-mail para que os pesquisados tivessem maior liberdade para responder no momento que lhes fosse mais oportuno. A entrevista ocorreu entre o período de 15/01/2015 a 10/03/2015. O quadro 1 apresenta, de forma resumida, os indicadores importantes para os critérios que foram estabelecidos no modelo de qualidade de vida de Walton (1973).

Quadro 1: Modelo para Análise de Fatores Críticos para a QVT

CRITÉRIOS	INDICADORES
COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA	SALARIO JUSTO
	DIVISÃO EQUALITARIA DOS RESULTADOS
CONDIÇÕES DE TRABALHO	AMBIENTE FISICO SEGURO E SAUOAVEL
	SALUBRIDADE
USO DE DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES	AUTONOMIA
	ESTIMA
	CAPACIDADE MULTIPLA
	INFORMAÇÕES SOBRE O TRABALHO
OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA	POSSIBILIDADE DE CARREIRA
	DESENVOLVIMENTO PESSOAL
	ESTABILIDADE NO EMPREGO
INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO	AUSÊNCIA DE PRECONCEITOS
	HABILIDADE SOCIAL
	VALORES COMUNITARIOS
CONSTITUCIONALISMO	DIREITOS GARANTIDOS
	PRIVACIDADE PESSOAL
	IMPARCIALIDADE
TRABALHO E ESPAÇO TOTAL DE VIDA	TEMPO PARA LAZER E FAMILIA
	VIDA PESSOAL PRESERVADA
	HORARIOS PREVISIVEIS
RELEVÂNCIA SOCIAL DO TRABALHO	IMAGEM DA EMPRESA
	RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA

Fonte: Walton (1973), adaptado pelos autores

A partir do quadro 1 elaborou-se nove questões para identificar as informações necessárias para a pesquisa, conforme quadro 2:

Quadro 2: Questionário da Pesquisa

<p><b>1. Como você define a sua remuneração?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Excelente  <input type="checkbox"/> Adequada  <input type="checkbox"/> Insuficiente</p> <p><b>2. Com você define as instalações físicas do escritório?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Excelente  <input type="checkbox"/> Adequada  <input type="checkbox"/> Insuficiente</p> <p><b>3. Você entende que seu trabalho é desafiador?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Sim  <input type="checkbox"/> Não</p> <p><b>4. Você vê possibilidades de crescimento profissional na sua atual empresa?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Sim  <input type="checkbox"/> Não</p> <p><b>5. Você entende que a empresa tem políticas que busquem melhorar a comunidade em que está</b></p> <p><input type="checkbox"/> Sim  <input type="checkbox"/> Não</p> <p><b>6. Você sente seus direitos trabalhistas respeitados pela empresa?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente  <input type="checkbox"/> Parcialmente</p> <p><b>7. Você considera que a relação entre horas de trabalho e horas de lazer é equilibrada?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Sim  <input type="checkbox"/> Não</p> <p><b>8. Para você o seu trabalho contribui para o crescimento da sociedade?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Sim  <input type="checkbox"/> Não</p> <p><b>9. Dentre os benefícios abaixo qual o que mais lhe agrada?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Maior remuneração sem alteração da jornada de trabalho  <input type="checkbox"/> Menor jornada de trabalho sem alteração da remuneração</p>
---

Fonte: Elaborado pelos autores

Para finalizar, foram analisados os dados obtidos durante a pesquisa, conforme o quadro 2, a fim de tentar traçar um perfil das atuais necessidades identificadas pelos profissionais que hoje trabalham em organizações contábeis e o que seria possível realizar com que os mesmos sintam um aumento de sua qualidade de vida no trabalho.

## 5 ANÁLISE DO CENÁRIO ATUAL E AÇÕES PARA ELEVAÇÃO DA QVT

A partir das respostas aos questionamentos realizados durante o período da pesquisa, os profissionais entrevistados forneceram informações para as análises pretendidas neste

artigo, sendo, assim, possível traçar um cenário da realidade de trabalho dos profissionais que atuam nas empresas de serviços terceirizados de contabilidade.

## 5.1 ANÁLISE DO RETORNO AO QUESTIONÁRIO DA QVT

A primeira informação que chamou a atenção foi de que a maioria dos trabalhadores considera sua remuneração insuficiente diante do serviço que desempenha. Para Vroom (1997), as pessoas tendem a valorizar mais seus pontos fortes e supervalorizar seu próprio desempenho comparado ao dos colegas ou com as avaliações dos supervisores.

Mais de 70% dos entrevistados consideram merecer uma maior remuneração para o trabalho que desempenham. Este é um ponto que pode atrapalhar bastante as políticas de bônus e premiações por metas, pois como a tendência dos colaboradores em entender que merecem receber mais se corre o risco de, ao tentar criar um fato motivador, acabar desmotivando o trabalhador, por esse entender que merecia ganhar um valor maior.

Quase a totalidade dos colaboradores considera as instalações dos escritórios satisfatórias para o desenvolvimento do trabalho, basicamente se referindo aos equipamentos de informática e a sede física das empresas. Com esta constatação, o próximo passo seria a análise do que faria este ambiente se tornar mais que satisfatório, ser um ponto que gere motivação aos trabalhadores, além de tornar o trabalho mais ágil e prático.

Todos os colaboradores entrevistados consideram o trabalho que desenvolvem desafiador, o que indica um alto grau de valorização da profissão contábil e que vai ao encontro de outro questionamento, o qual apontou que 90% dos profissionais, os quais entendem que o trabalho do profissional contábil contribui para o desenvolvimento da sociedade.

Nos últimos anos vem crescendo sobremaneira a importância da profissão contábil, visto que, em um mercado tão competitivo um profissional capaz de identificar gargalos, otimizar os custos e garantir a elisão fiscal pode ser decisivo para tornar uma empresa rentável ou não.

Um dos pontos mais interessantes obtidos com os dados coletados foi de que 70% dos colaboradores consideram existir a possibilidade de crescimento profissional dentro do escritório, algo que até bem pouco tempo atrás era impensável.

Um ponto que pode ajudar a entender este fato, além do próprio crescimento do ramo de contabilidade terceirizada, da valorização que este setor aos poucos vem conquistando devido ao crescimento da exigência do mercado, é o fato de que os colaboradores, em sua grande maioria, sentem que a empresa respeita seus direitos e que pode ser menor e pode ter um contato mais direto com a direção.

É junto aos executivos da empresa que suas necessidades são ouvidas, eles podem participar mais ativamente das decisões do negócio e também por que, diferentemente de uma empresa de grande porte onde o profissional geralmente fica limitado a conciliações de algumas determinadas contas ou a algum serviço repetitivo em um escritório. Dessa forma, esse profissional poderá enxergar o encerramento do seu trabalho, com todas as suas variações.

Menos de metade dos funcionários considera que a empresa desenvolve ações de responsabilidade ambiental e que melhora comunidade onde está inserida. Pelos relatos colhidos, temas como consumo consciente de água e de energia elétrica, uso racional de papel e outros recursos ainda são pouco desenvolvidos dentro desse ramo de empresas.

Dois terços dos colaboradores considera que o trabalho ocupa mais horas do que o ideal dentro dos seus dias. Porém, quase 80% preferiam receber mais, sem diminuir as horas trabalhadas do que receber a mesma remuneração dentro de uma carga horária de trabalho menor. Talvez analisando friamente os números, essa informação possa parecer incoerente,

mas fala-se de uma população que até poucos anos atrás, por características da economia, teve seu poder de compra muito restrito em virtude de estar exposto a uma alta inflação, o que limitava a obtenção de crédito.

Então se pode até entender que isso representa uma característica do brasileiro que muitas vezes pode valorizar mais o a remuneração financeira e o consumo em detrimento do convívio familiar e das horas de descanso e lazer.

## 5.2 AÇÕES PROPOSTAS PARA A MELHORIA DA QVT

A partir da identificação dos principais problemas apresentados pelos colaboradores das organizações contábeis podem-se propor ações para a melhoria da QVT nessas empresas.

Sobre a alegação de que a remuneração é insuficiente propõe-se a implantação do programa de cargos e salários, o que elimina a subjetividade nas definições salariais, e também se sugere investir em parcerias com clientes, visando a criação de programa de benefícios para os colaboradores, oferecendo produtos e serviços comercializados pelos clientes.

Quanto ao baixo desenvolvimento de atividades de responsabilidade social, primeiramente seria importante investir na comunicação das atividades já desenvolvidas, pois, mesmo que por uma questão de redução de custos, quase a totalidade das empresas já desenvolve algum tipo de atividade que busca o consumo racional de recursos (água, luz, papel, etc.), além disso, seria importante envolver os colaboradores nessas atividades.

Outro problema identificado na pesquisa foi a extensa carga horária, a primeira ação proposta seria o investimento em programa de Home Office, liberando o funcionário para cumprir um horário flexível um dia por semana em casa, como já é feito em outras áreas. Possibilitando, assim, um maior convívio com a família e os amigos, podendo evoluir até a criação de um sistema de folgas pelo atingimento de metas pré-estipuladas.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O maior objetivo do artigo foi o de fomentar a discussão sobre a atuação do *Controller* na gestão da QVT e buscar, de forma inicial, criar a visão de necessidade de modernização das ferramentas gerenciais utilizadas nas organizações contábeis, que prestam serviços terceirizados. Tendo em vista que, há muitos anos este determinado ramo de empresas ficou ultrapassado, mas, é de grande importância para o crescimento econômico das empresas e do país, pode-se perceber que com atitudes relativamente simples, trabalho, criatividade e investimento em gestão, sendo possível transformar o ambiente de trabalho das organizações contábeis de forma a deixá-lo mais agradável para seus colaboradores.

Também foi possível identificar a necessidade de aprofundar as pesquisas sobre o tema e de se ampliar a base da coleta de dados, talvez fazendo uma pesquisa de campo, buscando ir ao encontro dos profissionais em seu local de trabalho eliminando assim a impessoalidade da pesquisa.

Porém, apesar da pequena base de dados, foi possível constatar, com a presente pesquisa, a necessidade de adequação entre desejos e necessidades de empresas e de colaboradores e que este vasto campo para ser explorado pelas empresas do segmento contábil.

O fortalecimento da figura do *Controller* é um importante avanço para criar ferramentas capazes de gerar nas organizações contábeis condições de competir com profissionais qualificados, com grandes empresas, para que estes colaboradores consigam

enxergar nessas empresas um ambiente estimulante de incentive o aprendizado constante e o crescimento profissional.

## REFERÊNCIAS

- BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- BOOG, G.; BOOG, M.; *et al.* **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- CARVALHO, C.; PEREIRA, R. **Indicadores de mobilidade urbana da PNAD 2012**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Brasília, 2013. Disponível em <[http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/comunicado/131024\\_comunicadoipea16\\_graficos.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/comunicado/131024_comunicadoipea16_graficos.pdf)>. Acesso em: 15 mar. 2015.
- FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. **Controladoria: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, A. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- JUNQUEIRA, E.; BISPO, J.; CALIJURI, M. **Melhores empresas para os empregados e retorno para os acionista: existe alguma relação?** Porto Alegre: Contexto, 2007.
- LE GALL, J. **Gestão de recursos humanos**. São Paulo: Ática, 2008.
- LIMONGI-FRANÇA, A. **Indicadores empresariais de Qualidade de Vida no Trabalho: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000**. 1996. 296 f. Tese (Doutorado em Administração de Recursos) – Programa de Doutorado da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1996.
- \_\_\_\_\_. **Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: conceitos e praticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARRAS, J. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MASCARENHAS, A. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e critica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- OLIVEIRA, C. **Etnia e empresa: uma relação a ser repensada**. Porto Alegre: Contexto, 2010.
- RIBEIRO, A. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- RODRIGUES, A.; LEMOS I. **Ferramentas de gestão para organizações contábeis**. Porto Alegre: Contexto, 2009.
- ROEHL-ANDERSON, J.; BRAGG, S. **Manual del controler: funciones, procedimientos y responsabilidades**. Bilbao: Deusto, 1996.

TEIXEIRA, S. **Gestão das organizações**. Portugal: McGraw-Hill, 1988.

VROOM, V. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

WALTON, R. **Quality of working life: what is it?** Cambridge: Sloan Management Review, 1973.