

## O PAPEL DO CONTADOR COMO GESTOR ORGANIZACIONAL: PERCEPÇÕES E ANÁLISES DA CONTABILIDADE GERENCIAL

Carlos Alexandre Resser<sup>1</sup>  
Sandro Cezer Pereira<sup>2</sup>

### RESUMO

Entre tantos avanços tecnológicos e a competitividade atual, o papel do contador, nos últimos anos, assumiu novas características. O profissional contábil é de grande importância para o cenário empresarial, pois fornece informações econômicas e financeiras, que, muitas vezes, por meio delas, se define o crescimento de uma organização. Nesse sentido, o presente estudo teve como objetivo geral fazer uma investigação da atuação do contador como gestor organizacional, a fim de diagnosticar como este se sente ou percebe as mudanças e dificuldades, dentro da profissão. Para isso, realizou-se uma entrevista com três profissionais contadores, atuantes em áreas distintas, sendo elas na área pública, na área da educação e na área da indústria. Utilizou-se, como metodologia deste estudo, a pesquisa bibliográfica, descritiva e exploratória, com análise qualitativa revisada. Por meio deste trabalho, procurou-se investigar, junto a profissionais da contabilidade de áreas distintas, as principais características e mudanças percebidas por estes, em relação ao papel do contador na área de gestão organizacional, bem como aos aspectos ligados a tomada de decisão. Conclui-se que a maioria não considera o contador como um gestor, mas utiliza-se da contabilidade gerencial para as tomadas de decisões.

**Palavras-chave:** Contador. Gestor Organizacional. Contabilidade Gerencial.

### ABSTRACT

*Among so many technological advances and competitiveness, the role of the accountant in recent years, assuming new characteristics, presenting great importance to the business scenario, is through the accountant, from the economic and financial information, that often define the growth of an organization. Thus, the present study had as general objective to do a survey about the accountant's actuation as an organizational manager, and how he perceives the changes and difficulties within his professional performance. To do this, was conducted an interview with three accountant professionals working in different areas, in the public area, education and industry. A bibliographic, descriptive, exploratory study with a revised qualitative analysis was used as the study methodology. Through this study, it is sought to investigate with accounting professionals from different areas, in the*

---

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso de Ciências Contábeis das Faculdades Integradas de Taquara - FACCAT. Taquara/RS E-mail: carlosresser@hotmail.com

<sup>2</sup> Professor orientador das Faculdades Integradas de Taquara - FACCAT. Taquara/RS. E-mail: sandro.cezer@gmail.com

*case, industry, public area and education, as the main characteristics and perceptible changes in accounting, in the area of organizational management as well as to the decision-making aspects.*

**Keywords:** *Accountant. Organizational Manager. Management accounting.*

## 1 INTRODUÇÃO

As mudanças organizacionais, dentro das mais diversas áreas de atuação, são uma constante, em nível de mercado. O IBGE (2011) evidencia um crescimento assíduo de pequenas e microempresas, o que torna o mercado mais competitivo, porém contribuiu para o desenvolvimento econômico do Brasil.

A partir disso percebe-se, também, que o papel do contador se remodelou ao longo dessas mudanças, o qual tem a função de gestor organizacional, envolvendo-se em várias áreas, que antes eram apenas dos administradores.

Nesse sentido, o contador precisa ter uma visão ampla de mercado e buscar atualização das diversas leis, que alteram constantemente em sua área, pois ele, segundo Borges (2013), além de disponibilizar informações, apresenta, ainda, resultados financeiros que, a partir deles, são realizadas as tomadas de decisões para o crescimento empresarial.

Cabe às organizações realizar suas tomadas de decisões, com informações fidedignas, reais e precisas. Entretanto, conforme o autor Bedê (2006), muitas das delas não possuem sistemas gerenciais, que apresentam a real situação, fato que, por vezes, influencia na sustentabilidade da empresa. Tal situação representa a importância do profissional contábil, por meio da contabilidade gerencial.

Logo, isso pode acarretar algumas mudanças rigorosas, em relação à atuação profissional contábil, muitas vezes, em possíveis dificuldades, aprendizados e mudanças.

Nesse contexto, buscou-se, neste estudo, indagar como o contador, na sua atuação profissional, assume o papel de gestor, dentro de uma organização.

O presente trabalho apresenta como objetivo geral investigar como é a atuação do contador, enquanto gestor organizacional, e como este se sente ou percebe as mudanças e dificuldades, dentro de sua atuação profissional. Como objetivos específicos, procurou-se fazer uma análise do papel do contador no

mercado atual; investigar as dificuldades, percepções e a evolução do papel do contador, como um gestor organizacional; bem como identificar se houve mudanças, em nível de atuação profissional, por parte desses profissionais, e se elas foram relevantes, no que diz respeito à evolução e eficiência nas suas áreas de atuação.

Para atingir os objetivos propostos neste estudo, realizou-se uma entrevista com três profissionais contábeis de áreas distintas – da área pública, da educação e industrial – utilizando, como metodologia a pesquisa bibliográfica, exploratória, descritiva e qualitativa.

Na sequência deste artigo, apresenta-se o embasamento teórico, os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, a apresentação e análise dos resultados e as considerações finais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Contabilidade Gerencial**

Bazzi (2015) afirma que um dos principais objetivos da contabilidade gerencial é atender às principais necessidades dos gestores, seja de pequenas, médias ou grandes empresas, enfatizando as funções de controle e decisão, utilizando informações, dados de sua área do conhecimento e abrangendo eventos contábeis, financeiros e econômicos. Afirma-se, assim, cada vez mais, que o controle gerencial no ambiente empresarial é primordial.

Ainda, conforme o mesmo autor (2015), essa análise da contabilidade não deve se prender única e exclusivamente à ciência da contabilidade, mas, também, deve envolver conhecimento de outras áreas, como a logística, a estratégia, o marketing, a produção, entre outras. Além disso, o ambiente atual é constantemente caracterizado por significativas mudanças, desenvolvimento tecnológico, competitividade desafiadora, complexidade econômica e globalização, o que coloca as empresas diante de novas necessidades.

De acordo com Garrison, Noreen e Brewer (2013), a contabilidade gerencial envolve o fornecimento de informações aos gestores, empresários, para uso próprio da organização. Os autores ressaltam que a contabilidade aponta as decisões que

afetam o futuro e apresenta o que se deve realizar, em tempo hábil, para obtenção do crescimento empresarial.

A contabilidade gerencial auxilia a prática de três pilares na gestão organizacional: planejamento, controle e tomada de decisão. O planejamento envolve e designa objetivos, assim como determina a maneira de alcançá-los. O controle exige um feedback, para garantir que o planejamento seja executado ou modificado, conforme as circunstâncias mudem. A tomada de decisões determina optar por uma ação, dentre as alternativas concorrentes.

Segundo Miranda (2010), a contabilidade gerencial tem como objetivo instruir os gestores da organização, com informações passíveis da tomada de decisão, por meio de mensuração, interpretação e análise dos resultados financeiros e econômicos da organização.

#### 2.1.1 Informações contábeis para a tomada de decisão

O processo de tomada de decisão deve ser estruturado, afirma o autor Shimizu (2001), e para a gestão empresarial isso é de extrema importância. Deve ser estruturado, solucionado, detalhado com veracidade e transparência, além de apresentar fatores, com o intuito de favorecer o desfecho, no processo de tomada de decisão.

- Responsabilidade e lisura.
- Conhecimento, toda tomada de decisão deve ser tratada por um especialista, com vasto conhecimento no assunto.
- Gerenciamento, as melhores opções de decisão não são eficazes, se não apresentar gerenciamento nesse processo.
- Tempo suficiente para analisar ou, até mesmo, aguardar uma oportunidade conveniente.

Para os autores Bazzoti e Garcia (2005), as decisões são tomadas em variáveis de condições, ou seja, na certeza, na incerteza e, até mesmo, nas condições de risco. As decisões bem analisadas e planejadas geralmente apresentam um risco menor. A tomada de decisão está relacionada ao sistema de

informação que a organização utiliza, pois deve gerar as melhores informações para a análise dos gestores.

Na visão de Marion (2009), a informação contábil auxilia os gestores nas tomadas de decisões, com a finalidade de planejar, controlar e reparar as falhas da organização, possibilitando uma melhor administração.

Ressalta o autor Marion (2009) que os relatórios gerenciais, ou as demonstrações contábeis, tais como fluxo de caixa, balancete, balanço patrimonial e demonstrativo de resultado, devem apresentar a real situação financeira e econômica da empresa, de forma confiável.

As informações contábeis devem ser apresentadas em tempo real, ou seja, no momento em que estão ocorrendo, assim, de acordo com Marion (2009), o usuário terá uma base segura das suas decisões.

Dessa forma, Corrêa (2010) explica que a informação contábil é excelente ferramenta no processo decisório empresarial, uma vez que possibilita análises, as quais auxiliam a empresa, em relação à sua adaptação no mercado altamente competitivo.

Ressaltam, também, os autores Marion e Ribeiro (2014) que os gerentes das organizações necessitam da informação contábil gerencial, para calcular os custos dos produtos, clientes e serviços, contribuindo, assim, para a análise de redução de custo, aumento de preço, entre outros.

## **2.2 Gestão x Gerenciamento**

Nos dias de hoje, torna-se indispensável a gestão, bem como o gerenciamento. Cabe ao profissional exercer uma gestão alicerçada em seu perfil empresarial, de forma efetiva, eficiente e eficaz. Desse modo, Santiago (2016) define que é por meio da administração que um gestor desempenha suas atividades, no setor estratégico.

Cunha (2014) salienta que para exercer a gestão é necessário alinhar a execução, avaliação, monitoramento, ajustes e reajustes, para que se possa impulsionar a organização. Reforça, ainda, o autor, que é indispensável a gestão ser realizada através de um plano de ação, ou seja, é importante monitorar, corrigir as falhas, perceber os erros e identificar as oportunidades.

No que tange o gerenciamento, Paula (2010) conceitua que se trata de posições específicas da organização, aborda a departamentalização, isto é, divisões por exemplos, como logística, produção, almoxarifado, compras, marketing etc.

Para Santiago (2016), o gerenciamento é a percepção de uma segunda pessoa, ou melhor, é um setor focado de uma organização inteira, algum setor específico, porém, ainda assim, não é a visão de uma primeira pessoa, pois esta é a que executa a ação. O gerenciamento seria uma segunda visão, que foca, apenas, um setor, mas observa toda a organização. A atenção é focada no setor, com o intuito de efetuar análises dedutíveis e decisões.

### 2.2.1 O papel do contador

Para Santos (2009), o profissional contábil, responsável por gerir as informações financeiras e econômicas da organização, atualmente, necessita adaptar-se e assumir também um papel de gestor, pois, a partir de seus conhecimentos, deve interferir no processo decisório da organização.

Já para Miyahira (2016), o papel do contador é indispensável para qualquer organização. O profissional necessita interagir com as outras áreas que a empresa possui, seja financeira, jurídica e, até mesmo, comercial, com a finalidade de contribuir, de forma preventiva, em potenciais de riscos fiscais, contábeis e trabalhista/ previdenciário. Ainda, na percepção do autor (2016), o bom contador é analisado como um gestor e necessita estar atento às alterações, com as normas contábeis.

### 2.2.2 Principais mudanças percebidas na contabilidade e sua atuação organizacional

Segundo o portal Escola de Negócios (2016), no ano de 2016, houve várias mudanças, não só na legislação, mas, também, nas exigências de novas obrigações acessórias. Entre essas mudanças, está o perfil do profissional contador, deixando este de ser apenas um gerador de guias, conhecido por muitos anos, para o papel de *controller*, ou seja, desempenhando e auxiliando, no processo de tomada de decisão organizacional.

A Escola de Negócios (2016) enfatiza que a profissão trouxe, com sua valorização, a necessidade de conhecimento aprofundado, não só na área contábil, mas de um conhecimento que envolva todas as áreas que fazem parte da gestão.

Já Sá (2010), em seu artigo *O perfil do contador em nossos dias*, exclama sobre o perfil do contador nos dias atuais e apresenta sua visão das principais mudanças, nos procedimentos contábeis:

- Avanço extraordinário da informática.
- Internacionalização dos mercados.
- Decadência significativa da ética e da moral.
- Agilidade da comunicação.
- Importância dos aspectos sociais.
- Concentração da riqueza e aumento de miséria na América Latina.
- Aumento dos mercados comuns.
- Avanço da ciência e da tecnologia.
- Preservação do planeta.
- Harmonização dos princípios e normas contábeis.

Sá aponta, como destaque das principais mudanças, o avanço extraordinário da informática, uma vez que essa ciência trouxe agilidade ao processo e se tornou ferramenta essencial para exercer a profissão.

### **2.3 Controller – Um Contador ou Administrador**

Para Rocha (2013), são duas as funções na estrutura organizacional das empresas: a ocupada pelo administrador da empresa, por tomar as decisões, visando o alcance dos objetivos traçados pelo empreendedor; bem como a ocupada pelo contador, por fornecer dados e informações que auxiliam a tomada de decisão.

A responsabilidade do administrador concerne aos atos praticados em nome da sociedade; e a do contador diz respeito à escrituração contábil dos eventos, que são estabelecidos, conforme a lei e os princípios contábeis.

Na visão de Rocha (2013), o contador deve manter-se atualizado, visando o desempenho das suas atribuições com a devida qualidade, além de agir com a ética esperada, zelando pela boa reputação profissional. Já o administrador deve decidir,

sempre, pelas opções que melhorarão os vários processos da empresa, pretendendo o alcance dos objetivos, com eficiência e eficácia.

Schmidt (2002) contribui que o *Controller* é o responsável pelo sistema de informações da organização. Tem a necessidade de apresentar capacidade técnica, a fim de cumprir suas tarefas, de forma justa, honesta e verdadeira, além das habilidades de dialogar com diversos níveis hierárquicos da organização, com a finalidade de que possa fornecer informações para diversos usuários.

Padoveze (2010, p. 32) aponta que “o *controller* deve responder ao diretor ou vice-presidente administrativo e financeiro, e tem suas funções diferenciadas do responsável pela aplicação e captação de recursos, que denomina tesoureiro”.

## **2.4 Sistemas de Informação para a Contabilidade**

Os principais usuários da informação contábil são os profissionais contábeis, pois são eles que geram as informações. Por isso, esses profissionais possuem uma grande importância na aquisição de sistemas de informações e apostam na veracidade das informações fornecidas, bem como na forma e no tipo de informações detalhadas, que o sistema oferece (GIL, 2008).

Para Gil, Biancolino e Borges (2010 p. 11), “o sistema de informações é o produto de três componentes, tecnologia, organizações e pessoas, os quais devem interagir para que o sistema atinja seus objetivos”.

Giroto (2009, p.11) afirma que um sistema que se presta a dar suporte a todos os procedimentos e áreas operacionais de uma organização, utilizando apenas uma base, na qual todas as transações sejam interligadas, “é composto por módulos integrados que atendem a cada área funcional ou processo”.

Para Padozeve (2010), os sistemas de informações contábil são os meios que o profissional contábil utiliza para efetuar a contabilidade, com o objetivo que ela seja utilizada em toda integridade.

Sendo assim, os autores Lunkes e Schnorrenberger (2009) conceituam que o principal objetivo do sistema de informação contábil é permitir que a organização possa ter uma ampla visão de seus negócios. Portanto, é importante considerar informações financeiras, não financeiras, quantitativas e qualitativas, para a tomada de decisão.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Tipo de pesquisa**

O presente estudo apresenta, como método, a pesquisa bibliográfica, exploratória, descritiva e qualitativa.

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, pois apresentará, na sua fundamentação teórica, assuntos referenciados por grandes autores. Segundo Fonseca (2002), a pesquisa bibliográfica é oriunda de publicações já escritas por outros autores e apresentadas, por meio de artigos científicos, livros e revistas impressas e digitais.

Também, ocupa-se de uma pesquisa exploratória descritiva, visto que o objetivo do estudo é uma análise do papel do contador no mercado atual, procurando analisar dificuldades, percepções, bem como a evolução do papel do contador como um gestor organizacional. Para, assim, identificar se houve mudanças em nível de atuação profissional, por parte desses profissionais, e se elas foram relevantes, no que diz respeito à evolução e à eficiência nas suas áreas de atuação.

Sendo assim, para Gil (2008), a pesquisa exploratória proporciona um conhecimento aprofundado, buscando as experiências práticas do problema pesquisado. Para Pradanov e Freitas (2013), a descritiva tem sua função de ordenar dados, analisar, sem a opinião do pesquisador.

O método de abordagem da pesquisa é o qualitativo, que consegue realizar análises mais profundas do universo a ser pesquisado, assim como averiguar as causas dos problemas apresentados (BEUREN, 2006).

#### **3.1 Universo da pesquisa**

A denominação de universo é um conjunto de componentes, o qual apresenta as características que serão da finalidade do assunto estudado. Já a amostra é uma parte do universo selecionado, a partir de definições da representatividade (VERGARA, 1997).

O presente trabalho teve como amostra três profissionais contadores, atuantes nas áreas de educação, na pública e na industrial. A área da educação,

realizou-se numa instituição de Ensino Superior; na Área Pública, na Prefeitura Municipal; e na Indústria, numa empresa do ramo calçadista, de grande porte. A amostra será apresentada 100% (cem por cento) do universo estipulado.

### **3.2 Meios utilizados à pesquisa**

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi a entrevista, que seguiu um roteiro pré-estabelecido, a qual compreendia em 13 perguntas, a fim de indagar aos três profissionais contadores participantes da pesquisa, com o objetivo da investigação, que foi de verificar a atuação do contador como gestor organizacional, e como este se sente ou percebe as mudanças e dificuldades, dentro de sua atuação profissional.

A entrevista realizou-se no mês de julho de 2017, com horário preestabelecido, conforme agenda do participante. Para tanto, utilizou-se gravação que, posteriormente, foi transcrita para o estudo.

## **4 ANALISE DOS DADOS**

Após a compilação das respostas obtidas, por meio da entrevista realizada, com os participantes do presente estudo, apresentam-se, a seguir, os resultados.

### **4.1 Você atua ou desenvolve sua atividade como contador dentro da empresa?**

Os três profissionais informaram que sim, atuam como profissional contador dentro da organização.

### **4.2 A escrituração contábil é realizada diariamente?**

O contador da área pública respondeu que é realizada diariamente, no momento em que ocorre o evento, de imediato contabilizado.

Já na indústria, o profissional nos informou que, visto que a empresa está em fase de reestruturação, a escrituração contábil é realizada mensalmente, com prazo de entrega mensal, até o sexto dia útil do mês seguinte, e entregue à diretoria da

empresa. Porém, enfatizou que não prejudica no processo de decisão da empresa, e, no momento em que for realizada diariamente, a tendência é realizar a entrega da escrituração contábil, no máximo, em quatro dias.

Na instituição de ensino, na área da educação, o contador respondeu que é realizada diariamente e explanou que a escrituração é feita de duas formas, manual e automática. Também, exemplificou o lançamento do caixa, realizado por meio de retorno bancário, sendo direcionado para a contabilidade.

#### **4.3 Em sua percepção, as atividades realizadas pelo profissional contador são relevantes para a gestão de sua empresa?**

A resposta foi unânime, as atividades realizadas pelo profissional são relevantes.

O profissional da área pública enfatiza que, para a tomada de decisão dos gestores públicos, a informação contábil é de fundamental importância.

O profissional da área da indústria corrobora que, sem dúvida, é relevante, porque a informação fornecida para os gestores necessita de uma confiabilidade, a fim de fazer o uso dela, para a tomada de decisão.

Nesse sentido, o profissional da área da educação compactua com a afirmação que é extremamente importante para gestão da empresa, pois é por meio da análise da informação que há contribuição para o crescimento da empresa.

#### **4.4 A informação contábil, fornecida pelos profissionais da área, é relevante para a gestão? Qual o grau de relevância – pequena, média ou grande - nas tomadas de decisões, acerca das informações contábeis na sua empresa?**

Todos os entrevistados consideram de grande relevância as informações, por eles fornecidas, fornecidas para a gestão da empresa.

Inclusive, o profissional da área da indústria exclamou que a empresa faz uso de orçamentos e, no final do período mensal, compara-se o orçado com o realizado, sendo um grande medidor para a gestão da empresa.

Já o profissional da área da educação afirmou que todas as tomadas de decisões para a gestão da empresa são decididas, a partir de balanço contábil,

inclusive, conta com auditoria externa, para que todos valores tenham precisão de confiabilidade.

#### **4.5 A partir da relevância da informação contábil para a gestão da empresa, você participa nas decisões, seja financeira ou administrativa?**

Na área pública, o entrevistado respondeu que sim, participa da elaboração dos orçamentos e, também, da execução econômica e financeira.

Já na área da indústria e na área de educação, os profissionais argumentaram que não participam, apenas elaboram as informações e fornecem aos gestores.

O profissional da área da indústria elabora planilhas com indicadores, com a finalidade de ter maior entendimento e clareza para a área de planejamento, salientando que suas decisões são limitadas. Porém, na área de tributação, a decisão final é dele, o que impacta indiretamente no resultado e no crescimento financeiro da empresa. Também, concorda com o que o profissional contábil da área da educação relatou, quanto à importância de levar a informação fidedigna aos gestores, e menciona, ainda, a importância da clareza e objetividade das informações.

#### **4.6 No que se refere a relatórios contábeis, fornecidos aos gestores, o sistema contábil utilizado pela organização é suficiente para a emissão de relatórios passíveis de análise?**

Os profissionais da área pública e indústria responderam que não, uma vez que necessitam elaborar material auxiliar, para a melhor análise e elaboração dos relatórios contábeis. O profissional da área da indústria ressalta que sempre quando se depara com a ineficiência do sistema, realiza a elaboração da nova necessidade da demanda, juntamente com a área de tecnologia da informação.

Já o profissional da área da educação necessita transformar os relatórios de forma clara e objetiva, para a melhor interpretação de seus gestores.

#### **4.7 Ao longo do tempo, foi percebido algum acréscimo de tarefa na sua profissão, carreira profissional ou, ainda, nas atividades e na valorização?**

Para o profissional da área pública, foi perceptível o aumento de tarefas, mas, segundo o entrevistado, todas as obrigações contribuem para a gestão pública, demonstrando a transparência dos valores e, assim, facilitando as fiscalizações internas e externas.

Já os entrevistados da área da indústria e da educação manifestaram o aumento significativo de obrigações acessórias, mas que, infelizmente, contribuem única e exclusivamente para o fisco, demandando grande parte de seu tempo para executá-las.

No que tange à valorização, o contador da área pública não se manifestou. O profissional da área da indústria enfatizou que, na sua opinião, houve uma desvalorização, justamente pelo acréscimo de tarefas ao fisco, fazendo, assim, que seus gestores o identificassem como um prestador de serviços para o fisco e não como um personagem importante para a gestão. Já para o profissional da área da educação ressalta que houve, sim, uma valorização.

#### **4.8 Você se considera responsável pelo sucesso da empresa onde atua?**

O profissional da área pública relatou que, atualmente, sente-se realizado com a contabilidade aplicada ao setor público, diferente dos demais entrevistados.

O entrevistado da área da indústria relatou que na organização onde atua, pelo porte da empresa, e pelo modelo de gestão que apresenta, acaba-se tendo outros setores que também apresentam informações para a gestão da empresa, pulverizando essa percepção de ser importante ou não para a organização.

O profissional da área da educação pronunciou que não participa das decisões da empresa e deixou bem claro que seu papel é de prestar a informação e não participar da tomada de decisão. Ressalta que tem a ideia que o contador pode participar da tomada de decisão, mas nunca ter a palavra final, uma vez que o profissional não pode sobrepor quem tem capital investido na empresa, mas deve ser questionado e reconhecido como um personagem importante no sucesso dela.

**4.9 Sabendo do acréscimo de tarefas de responsabilidade do profissional contábil, atrelado às muitas alterações da legislação, você se atualiza constantemente, a fim de acompanhá-las? O custo dessas atualizações é custeado por você ou pela empresa?**

A resposta foi unânime que sim, ocorre, constantemente, essa atualização. Inclusive, ressaltam que se torna impossível não se atualizar, com a quantidade de obrigações impostas e com um valor altíssimo de multas, pelo não envio.

No que tange ao custo dessas atualizações, o profissional da área pública ressaltou que todo o curso que realizou, com a finalidade de aperfeiçoamento, foi custeado por recursos próprios.

Já os profissionais da área da indústria e da educação são custeados pela organização onde atuam e, também, por eles mesmos. Mas, normalmente, os cursos para fins de atualização são custeados pela organização. Somente aqueles cursos que o profissional deseja aprofundar algum conhecimento de seu interesse é que são custeados por ele próprio.

**4.10 Na área da tecnológica e no papel do contador, você encontrou dificuldades para se adequar a essas alterações?**

Os profissionais da área pública e da indústria responderam que não; já o da área da educação argumentou que sim, visto que considera a legislação bem confusa e que muda constantemente.

O da pública disse que basta manter-se atualizado e aceitar as mudanças propostas pelo mercado de trabalho. O da área da indústria ressaltou que, mesmo não encontrando dificuldade, deve-se ter um grande cuidado, devidos às grandes cobranças, que hoje existem, por parte da Receita Federal e do fisco, em geral.

**4.11 As alterações impostas pelo mercado de trabalho mudaram o perfil do contador, em relação à sua atuação na gestão da empresa? Como essas mudanças contribuíram para os seus resultados?**

O profissional contábil da área pública acredita que o perfil está mais relacionado com razões pessoais, mas percebe que todas as mudanças ocorridas

no mercado de trabalho proporcionam crescimento profissional, para quem consegue atualizar-se. De fato, as mudanças somente surtirão efeito se os profissionais colocarem em prática seus aprendizados.

Na visão do profissional da indústria, é de suma importância, hoje, que o contador se adapte à empresa e tente entender todo o processo que nela está inserido, para buscar gargalos e tentar buscar soluções junto à direção. Essas mudanças contribuíram para os resultados da organização, onde há gargalos, nós buscamos contorná-los com medidas que visem a maximização dos recursos, em prol de uma economia financeira para a empresa.

Já o profissional da área da educação exclamou que não, talvez pelo tipo da organização, mas, onde atua, tem como papel prestar informações.

#### **4.12 Na condição do papel contador ser um gestor organizacional, você encontrou dificuldades?**

O entrevistado da área pública, o qual também exerce o papel de gestor, respondeu que não encontrou dificuldades.

Já os demais profissionais reafirmaram que não executam o papel de gestor dentro da empresa. Mas o profissional da indústria enfatiza que o contador, hoje, tem que se adaptar à realidade exigida no mercado. Ele tem que ser um instrumento de informação para o empresário, e o empresário tem que fazer dessas informações um instrumento para a tomada de decisão. Precisa entender quais são os reflexos da empresa, como ela se encontra hoje, no cenário, e o que deve ser feito para buscar o objetivo da empresa, traçando metas e analisando o cenário econômico.

O profissional da educação, em sua opinião, acredita que está surgindo um novo perfil, mas, atualmente, na organização onde atua, executa o papel de prestador de informações passíveis de tomada de decisão.

#### **4.13 O mercado exige uma postura gerencial dos profissionais contadores. Como você percebe essas mudanças na carreira do profissional?**

Na percepção do profissional da área pública, foi visível a possibilidade de os contadores apresentarem um amplo crescimento em sua carreira. Sendo que, toda

vez que o mercado e/ou as empresas oportunizarem que os contadores demonstrem suas habilidades e competências, a valorização da categoria será uma nobre consequência.

Na compreensão do profissional da área da indústria, durante muito tempo o contador era visto como “guarda livros”, que apenas prestava informação para o fisco. Atualmente, esse quadro inverteu-se, pois ele é visto como um parceiro do empresário, para evidenciar a realidade da empresa, por meio de informações financeiras e econômicas, sendo uma ferramenta para nortear a empresa e auxiliar na tomada de decisão. Ressalta, ainda, que é de suma importância não apenas apresentar relatórios contábeis para os gestores, mas, sim, evidenciar, de forma clara e objetiva, a informação a eles. Isso, sem dúvida, contribuiu muito para a valorização da classe, pois a maioria das empresas entendeu o papel do contador e, conseqüentemente, o profissional foi valorizado financeiramente, também.

O profissional da área da educação percebeu, sim, não da forma de um gestor organizacional, mas como um prestador de informações. O contador participa na tomada de decisão, abastecendo os gestores de informações, a fim de que possam ser usadas.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os dados coletados, por meio da pesquisa qualitativa, junto aos três profissionais contadores de áreas distintas como, área pública, área da educação, área da indústria, e as informações obtidas no referencial teórico serviram para análise e conclusão do presente trabalho.

Dessa forma, foi atingido o objetivo geral, de realizar uma investigação de como é a atuação do contador como gestor organizacional e como este se sente ou percebe as mudanças e dificuldades, dentro de sua atuação profissional.

Percebe-se que os contadores entrevistados, de todas as áreas presente neste estudo, já realizam a contabilidade gerencial. É partir das informações contábeis que as empresas, onde estes profissionais atuam, utilizam para a tomada de decisão. O que enfatiza Bazzi (2015), que a contabilidade gerencial, por meio da informação contábil, visa atender as principais necessidades da empresa, a fim de

que o gestor possa realizar as mais adequadas tomadas de decisões, para melhor lucratividade da organização.

Observa-se que apenas o contador atuante na área pública exerce, também, o papel gestor, sendo que os profissionais da área da educação e da indústria fornecem as informações contábeis, por intermédio da contabilidade gerencial, para que os empresários possam gerir da forma que optarem. Fato que contraria o posicionamento do autor Santos (2009), o qual diz que o profissional contábil necessita se adaptar e assumir, também, um papel de gestor.

Constata-se, também, que os profissionais entrevistados mantêm sua contabilidade realizada diariamente. Essa atitude vai ao encontro do que diz Marion (2009), que as informações contábeis devem ser apresentadas em tempo real.

Também, diagnosticou-se que os sistemas de informações, utilizados pelos entrevistados, não atendem à necessidade de relatórios passíveis de análise, tornando necessário o auxílio de planilhas, a fim de transformar a informação mais objetiva possível, para sua finalidade. Isso contraria os autores Bazzoti e Garcia (2005), que exclamam sobre a tomada de decisão estar relacionada ao sistema de informação que a organização utiliza.

Comprovou-se que os entrevistados consideram de grande relevância as atividades por eles desenvolvidas, porque são por meio delas geradas as informações necessárias, para as mais importantes tomadas de decisões da empresa, ou seja, as que envolvem a sua saúde financeira.

Verificou-se, ainda, que, todos profissionais enfatizaram sobre as mudanças e dificuldades, na carreira profissional, as quais são perceptíveis, não só como valorização da profissão, mas também na quantidade de obrigações acessórias, a partir das informações contábeis.

O profissional da área pública acredita que as informações exigidas, ao longo dos anos, somente agregaram à transparência dos valores por apresentação, facilitando a melhor fiscalização por parte do cidadão. Os demais entrevistados enfatizam que houve, sim, um grande avanço na profissão, mas que, pela quantidade de obrigações acessórias exigidas pelo fisco, ocupam grande parte do tempo, o qual poderia estar auxiliando os seus gestores.

Sendo assim, pode-se concluir que, atualmente, a atuação do contador é de extrema importância, pois é por meio da informação desse profissional que os

gestores realizam a tomadas de decisão de sua organização, mas a maioria, não executa o papel de gestor.

## REFERÊNCIAS

BAZZI, Samir. *Contabilidade Gerencial*. 1. ed. Curitiba: Editora Inter saberes, 2015.

BAZZOTTI, Cristiane; GARCIA, Elias. *A importância do sistema de informação gerencial para tomada de decisões*. 2005. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAevdgAI/art-3-a-importancia-sistema-informacao-gerencial-tomada-decisoes>> Acesso em: 10 mai 2017.

BEDÊ, Marco Aurélio. *Onde estão as Micro e Pequenas Empresas no Brasil*. 1. ed. São Paulo: SEBRAE, 2006. Disponível em: <[http://www.sebraesp.com.br/arquivos\\_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mpes\\_numeros/onde\\_mpes\\_brasil.pdf](http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mpes_numeros/onde_mpes_brasil.pdf)>. Acesso em 07 mai 2017.

BEUREN, Ilse Maria *et all*. *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BORGES, Jéssica da Silva, et all. O contador como gestor e suas ferramentas de apoio na gestão empresarial. *Diálogos em Contabilidade: teoria e prática* (Online), v. 1, n, 1, jan/dez. 2013. Disponível em: <<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/dialogoscont/article/view/1220>>. Acesso em 10 mai. 2017.

CORRÊA, Luiz Paulo França. 2010. *O Uso da Contabilidade Gerencial como Ferramenta de Gestão das Pequenas e Médias Empresas da Amrec*. 91 p. Monografia (Graduação) – Curso de de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2010. Disponível em <<http://www.bib.unesc.net/biblioteca/sumario/00004C/00004C83.pdf>>. Acesso em 10 mai 2017.

FONSECA, João José Saraiva da. *Metodologia da pesquisa científica*. Ceará: Universidade Estadual do Ceará, 2002.

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C. *Contabilidade gerencial*. Tradução Christiane de Brito. 14. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed., São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_; BIANCOLINO, César Augusto, BORGES, Tiago Nascimento. *Sistemas de Informações contábeis: uma abordagem gerencial*. 6ª ed. reimpr. São Paulo: Saraiva, 2010.

GIROTO, Maristela. Por que investir em desenvolvimento profissional. *Revista Brasileira de Contabilidade*. Editada pelo Conselho Federal de Contabilidade, Brasil, n. 176, p. 11-27, Ano XXXVII, Mar./Abr., 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2011*. Coordenação de Serviços e Comércio. Rio de Janeiro: IBGE, 2011.

LUNKES, Rogério João; SCHNORRENBARGER, Darci. *Controladoria: na coordenação dos sistemas de gestão*. São Paulo: Atlas, 2009.

MARION, José Carlos. *Contabilidade Empresarial*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009

\_\_\_\_\_; RIBEIRO, Osni Moura. *Introdução a Contabilidade Gerencial*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

MIRANDA, Claudio de Souza. *Ensino em contabilidade gerencial: uma análise comparativa de percepções de importância entre docentes e profissionais, utilizando as dimensões de atividades, artefatos e competências*. 2010. 234 p. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2011. Disponível em <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-04032011-163936/publico/tesesfinal.pdf>> Acesso em: 01 mai 2017.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Contabilidade Gerencial: Um enfoque em sistema de informação contábil*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em: <<https://www.campograndenews.com.br/artigos/contador-ou-administrador-a-responsabilidade-de-cada-profissional>>. Acesso em 10 mai 2017.

PROVANOVA, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani César. *Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SÁ, Antonio Lopes de. *O perfil do contador em nossos dias*. 2010. Disponível em: <<http://www.lopesdesa.com.br/wp-content/uploads/2012/03/O-perfil-do-contador-em-nossos-dias.doc>>. Acesso em 10 mai 2017.

SANTIAGO, Cleiton. O que é gestão, gerenciamento e administração?. 2016. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-gestao-gerenciamento-e-administracao/93514/>>. Acesso em 10 mai. 2017.

SCHMIDT, Paulo (org.). *Controladoria: agregando valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SHIMIZU, Tamio. *Decisão nas Organizações: Introdução aos Problemas de Decisão encontrados nas Organizações e nos Sistemas de Apoio à Decisão*. São Paulo: Atlas, 2001.

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