

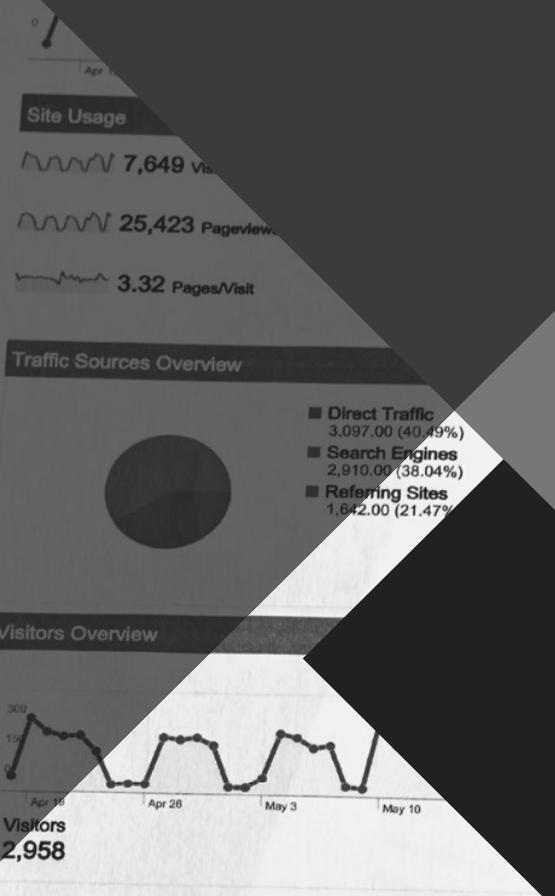
# CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS: TEMAS CONTEMPORÂNEOS

**GIZAIDA MENDES DIAS (ORGANIZADORA)**  
**ALEXANDRE JOSÉ BARBOZA DOS SANTOS**  
**JULIA PATRÍCIA DE ANDRADE MELO**  
**IARA VANESSA XAVIER**  
**ANA CAROLINE MENEZES DA SILVA**



**Rfb**  
**Editora**

# CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS: TEMAS CONTEMPORÂNEOS



---

Gizaida Mendes Dias (Organizadora)  
Alexandre José Barboza dos Santos  
Júlia Patrícia de Andrade Melo  
Iara Vanessa Xavier  
Ana Caroline Menezes da Silva

# CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS: TEMAS CONTEMPORÂNEOS

1ª Edição

Belém-PA



2020

---

<https://doi.org/10.46898/rfb.9786599114793>

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

C569

Ciências sociais aplicadas: temas contemporâneos [recurso digital] /  
Gizaida Mendes Dias (Organizadora). – 1. ed. – Belém: Rfb Editora,  
2020.

2.200 kB; PDF: il.

Inclui Bibliografia.

Modo de acesso: [www.rfbeditora.com](http://www.rfbeditora.com).

ISBN: 978-65-991147-9-3.

DOI: 10.46898/rfb.9786599114793.

1. Controle Interno. 2. Auditoria Interna. 3. ICMS Ecológico. 4. Gestão  
de Pessoas. 5. Serviços Contábeis. I. Dias, Gizaida Mendes. II. Santos,  
Alexandre José Barboza. III. Melo, Júlia Patrícia de Andrade. IV. Xavier,  
Iara Vanessa. V. Silva, Ana Caroline Menezes.

VI. Título.

CDD 300.7

Elaborado por Rfb Editora.

*Copyright da edição brasileira*

© 2020 Rfb Editora.

*Copyright do Texto*

© 2020 Os Autores.



Obra sob o selo Creative Commons-Atribuição 4.0 Internacional. Esta licença permite que outros distribuam, remixem, adaptem e criem a partir do trabalho, mesmo para fins comerciais, desde que lhe atribuam o devido crédito pela criação original.



*Conselho Editorial*

Prof. Dr. Ednilson Sergio Ramalho de Souza - UFOPA.

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Roberta Modesto Braga - UFPA.

Prof. Me. Laecio Nobre de Macedo - UFMA.

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Ana Angelica Mathias Macedo - IFMA.

Prof. Me. Francisco Robson Alves da Silva - IFPA.

Prof. Dr. Rodolfo Almeida Maduro - UFOPA.

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Elizabeth Gomes Souza - UFPA.

Prof.<sup>a</sup> Me. Neuma Teixeira dos Santos - UFRA.

Prof.<sup>a</sup> Me. Antônia Edna Silva dos Santos - UEPA.

Prof. Dr. Carlos Erick Brito de Sousa - UFMA.

*Diagramação e arte da capa*

Priscila Rosy Borges de Souza.

*Revisão de texto*

Os autores.



Home Page: [www.rfbeditora.com](http://www.rfbeditora.com).

E-mail: [adm@rfbeditora.com](mailto:adm@rfbeditora.com).

CNPJ: 36.972.053/0001-11.

Belém, Pará, Brasil.

# SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	5
CONTROLE INTERNO: FERRAMENTA HÁBIL DE APOIO A GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL .....	7
Alexandre José Barboza dos Santos Júlia Patrícia de Andrade Melo <a href="https://doi.org/10.46898/rfb.9786599114793.1">https://doi.org/10.46898/rfb.9786599114793.1</a>	
AUDITORIA INTERNA X CONTROLES INTERNOS.....	17
Iara Vanessa Xavier <a href="https://doi.org/10.46898/rfb.9786599114793.2">https://doi.org/10.46898/rfb.9786599114793.2</a>	
ICMS ECOLÓGICO: UMA NOVA FERRAMENTA GERENCIAL PARA OS GESTORES PÚBLICOS.....	35
Alexandre José Barboza dos Santos <a href="https://doi.org/10.46898/rfb.9786599114793.3">https://doi.org/10.46898/rfb.9786599114793.3</a>	
GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	47
Ana Caroline Menezes da Silva Alexandre José Barboza dos Santos <a href="https://doi.org/10.46898/rfb.9786599114793.4">https://doi.org/10.46898/rfb.9786599114793.4</a>	
UM INCENTIVO PARA A IMPLANTAÇÃO DA QUALIDADE TOTAL DAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS.....	69
Gizaida Mendes Dias Alexandre José Barboza dos Santos <a href="https://doi.org/10.46898/rfb.9786599114793.5">https://doi.org/10.46898/rfb.9786599114793.5</a>	

---

# APRESENTAÇÃO

Ciências Sociais Aplicadas: Temas Contemporâneos, surge da ideia de vários autores em tornar público, através de uma obra literária, as produções científicas que neste material se apresenta.

Na conjuntura de um mundo atual, onde as ciências de maneira geral vivem em evolução, a obra vem agregar e fomentar o conhecimento dentro desse contexto científico, a partir do que vivenciamos na prática. E quebra-se, então, o velho paradigma que acadêmicos e profissionais desta área não gostam de escrever, apenas de calcular.

Assim iniciamos a obra, apresentando o Controle Interno como um importante instrumento de defesa do gestor público, além de uma ferramenta de grande valia junto ao processo decisório, assegurando que as ações planejadas sejam executadas em conformidade com que foi delineado. Agindo também como fator impeditivo de práticas desonestas ou até mesmo ilegais, possibilitando a extinção de implicações punitivas penais ou administrativas dos órgãos fiscalizadores externos, cooperando enfim, para uma gestão eficiente e eficaz.

No decorrer, apresentamos a auditoria interna como razão do posicionamento deficiente, no sentido de conduzir um controle de forma preventiva à diminuição dos erros e fraudes ocorridos nas organizações, efetivamente para melhoria dos processos produtivos e de gestão através da eficácia e eficiência fidedigna do patrimônio. E ainda assegurando a condução ordenada, eficiente e confiável para o alcance dos objetivos e metas que acarretará em bons resultados na conjuntura de um mercado global e competitivo.

Posteriormente, trazemos as vantagens do ICMS ecológico a nível municipal. Um tema de grande valia, porém detentor de pouca informação, em especial pelos pequenos municípios. Que pela falta de conhecimento deixa, portanto, de aproveitar os benefícios financeiros que o respectivo tributo lhe proporciona.

Em seguida, descrevemos a evolução da gestão de pessoas na administração pública e a maneira como ela vem contribuindo no melhoramento do atendimento e prestação dos serviços públicos.

Por fim, abordamos um tema extremamente contemporâneo descrito como qualidade. Mas esse dentro do contexto dos serviços contábeis, abordando a sua evolução, dos clientes e serviços. Bem como, o processo e vantagem que o Sistema de Qualidade oferece, no sentido de conscientizar os proprietários das empresas em buscar atender as necessidades e expectativas dos clientes, tornando-se um diferencial competitivo.

A obra escrita por várias mãos, traz uma linguagem acessível a academia e ao público geral.

Boa leitura!

Alexandre José Barboza dos Santos

---





# **CAPÍTULO 1**

---

## **CONTROLE INTERNO: FERRAMENTA HÁBIL DE APOIO A GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

Alexandre José Barboza dos Santos<sup>1</sup>  
Júlia Patrícia de Andrade Melo<sup>2</sup>

## Resumo

Este artigo tem o objetivo de apresentar o Controle Interno como ferramenta imprescindível a uma gestão pública municipal contemporânea, embora o mesmo sendo de exigência legal é negligenciado por diversos gestores municipais. O Controle Interno apresenta-se como um importante instrumento de defesa do gestor, além de uma ferramenta de grande valia junto ao processo decisório, assegurando que as ações planejadas sejam executadas em conformidade com que foi delineado. Agindo também como fator impeditivo de práticas desonestas ou até mesmo ilegais, possibilitando a exterminação de implicações punitivas penais ou administrativas dos órgãos fiscalizadores externos, cooperando enfim, para uma gestão eficiente e eficaz.

**Palavras-chave:** Controle Interno; Gestão Pública; Sistema de Controle Interno.

## Abstract

This article aims to present the Internal Control as an indispensable tool to modern municipal public management, although it is a legal requirement is overlooked by many municipal managers. The Internal Control presents itself as an important instrument of defense manager, as well as a valuable tool for helping the decision-making process, ensuring that the planned actions are carried out in accordance with what was outlined. Also acts as a disincentive for dishonest practices or even illegal, allowing the extermination of punitive criminal or administrative implications of external inspection agencies, cooperating in short, for an efficient and management.

**Keywords:** Internal Control, Public Management, Internal Control Syst.

## Introdução

Com advento da Constituição Federal de 1988, a ênfase ao controle interno nas entidades e órgãos integrantes da Administração Pública foi fortalecido. Outro fator importante foi à promulgação da Lei Complementar nº 101 de 04/05/2000, também conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), que traz responsabilidades mais aprimoradas referentes à gestão fiscal, estabelecendo limites, elaborando relatórios, criando mecanismos de transparências, planejando e demonstrando a necessidade da implantação do sistema de controle interno, para prevenção de riscos e correção dos desvios que podem vir a afetar o equilíbrio das contas públicas.

No âmbito municipal, a ênfase nos Sistemas de Controle Interno dar-se de forma mais específica no Art. 31 da Constituição Federal de 1988, muito embora a Constituição do Estado de Pernambuco, já trazia bem antes da promulgação da Emenda Constitucional nº 19 da Constituição da República Federativa do Brasil, em seu texto as atribuições do Sistema de Controle Interno, dando evidência a análise de eficiência e eficácia, de acordo com o Art. 29 § 1º.

No entanto o tema só adquiriu uma importância maior no âmbito da Administração Pública Municipal, com o surgimento da Resolução nº 001/2009 do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco, que dispõe sobre a criação, a implantação e manutenção e a Coordenação de Sistemas de Controle Interno, nos entes municipais.

Contudo, existe um receio aparente por parte de alguns gestores, por acharem que os controles servirão para fiscalizar seus atos, criando assim meios de resistência ao funcionamento desses nas esferas municipais. Consequentemente, impossibilitando os mesmos a atingirem a sua finalidade, pois, o controle interno compreende o plano de organização e todos os métodos e medidas adotadas na organização para salvaguardar seus ativos, verificar a exatidão e confiabilidade dos dados contábeis, promovendo a eficiência operacional e fomentando o respeito às políticas administrativas fixadas pela gestão, para que esta funcione de forma eficiente. (ALMEIDA, 1996) Na verdade, o Controle Interno é um instrumento de apoio ao gestor, possibilitando o auxílio na tomada de decisão e cooperando para o uma gestão eficiente e eficaz.

## **O Controle Interno x Gestão Pública**

O processo de administração pública no Brasil passa por inúmeras mudanças, acompanhando as transformações significativas nas políticas de gestão pública que ocorrem em todo o mundo desde os anos 80.

O tradicional modelo organizacional burocrático que desfrutou de notável disseminação nas administrações públicas no século XX, em todo o mundo, torna-se obsoleto, a partir de um diagnóstico da incapacidade do Estado a corresponder de forma satisfatória aos anseios da gestão pública e dos cidadãos, surgem então novos modelos organizacionais. (SECCHI,2009)

A administração gerencial ou a nova gestão pública é um modelo pós-burocrático, que possui como intuito primordial a aquisição de resultados, canalizando os serviços prestados com o intento de acolher aos anseios da sociedade, ou seja, aos cidadãos como os destinatários do serviço público. Este moderno modelo reflete a tendência contemporânea de uma gestão compartilhada que, de forma coordenada, estimula a iniciativa e proatividade dos gestores que se identificam, ao mesmo tempo com a missão, as crenças e os valores de sua organização. (CORREÂ, 2007)

Neste tipo de gestão o resultado constitui-se o feedback, servindo como parâmetro avaliador da qualidade das políticas públicas aplicadas, medindo o grau de eficiência e da eficácia nas relações funcionais internas mantidas pelos agentes públicos.

Nesse contexto os agentes públicos são desafiados a otimizar resultados, uma vez que a sociedade se torna mais exigente em relação aos serviços prestados pelas organizações públicas, acompanhado de uma necessidade crescente de transparência e cumprimento das obrigações do *Accountability*<sup>3</sup>. (CASTRO 2008)

Com intuito de otimizar estes resultados, surge a necessidade de um instrumento de apoio que incremente a eficiência operacional e promova a obediência às diretrizes administrativas estabelecidas, agindo de maneira preventiva e cooperando para a maximização desses resultados.

Vislumbra-se então a figura do controle interno, que segundo Marcelo Cavalcanti Almeida, (1996:110):

compreende o plano de organização e todos os métodos e medidas adotadas na empresa para salvaguardar seus ativos, verificar a exatidão e confiabilidade dos dados contábeis, promoverem a eficiência operacional e fomentar o respeito às políticas administrativas fixadas pela gestão.

Já Hely Lopes Meirelles (1989:638), define que:

é todo aquele realizado pela entidade ou órgão responsável pela atividade controlada, no âmbito da própria Administração. Assim, qualquer controle efetivado pelo Executivo sobre seus serviços ou agentes é considerado interno, como interno será também o controle do Legislativo ou do Judiciário, por seus órgãos de administração, sobre seu pessoal e os atos administrativos que pratique.

Sob o aspecto legal o advento da Constituição Federal de 1988, foi quem fomentou o tema, dando destaque ao Controle Interno e estendendo-o aos demais poderes, nas entidades e órgãos integrantes da Administração Pública através do seu Art. 70.

Art. 70º - A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder.

Parágrafo único. Prestarão contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assumira obrigações de natureza pecuniária.

No âmbito municipal a Constituição Federal de 1988 em seu artigo 31º, § 1, determina que a implantação do sistema de controle interno no âmbito municipal deve ser mediante lei de iniciativa do Poder Executivo.

Art. 31º - A Fiscalização do Município será exercida pelo Poder Legislativo Municipal, mediante controle externo, e pelos sistemas de controle interno do Poder Executivo Municipal.

§ 1º O controle externo da Câmara Municipal será exercido com auxílios do Tribunais de Contas dos Estados ou do Município ou dos Conselhos ou dos Tribunais de Contas dos Municípios, onde houver.

Muito embora, a Constituição do Estado de Pernambuco já trazia em seu texto, bem antes da promulgação da Emenda Constitucional nº 19 à Constituição da República Federativa do Brasil, as atribuições do Sistema de Controle Interno, dando evidência a análise de eficiência e eficácia, de acordo com o Art. 29 § 1º.

Art. 29º - A Fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial do Estado e das entidades da administração indireta e fundacional, será exercida pela Assembleia Legislativa, mediante controle externo e pelos sistemas de controle interno dos poderes Legislativo,

Executivo e Judiciário.

§ 1º A fiscalização mencionada neste artigo incidirá sobre os aspectos da legalidade, legitimidade, eficácia, eficiência econômica, aplicação das subvenções e renúncia de receitas.

Entretanto, o tema só adquiriu uma importância maior no âmbito da Administração Pública Municipal no estado de Pernambuco, quando o Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco, dispôs sobre a criação, a implantação e manutenção e a Coordenação de Sistemas de Controle Interno, nos entes municipais através da Resolução nº 001/2009:

Art. 1º Para os efeitos desta Resolução considera-se:

I - Sistema de Controle Interno (SCI) - o conjunto de normas, princípios, métodos e procedimentos, coordenados entre si, que busca realizar a avaliação da gestão pública e dos programas de governo, bem como comprovar a legalidade, eficácia, eficiência e economicidade da gestão orçamentária, financeira, patrimonial e operacional dos órgãos e entidades municipais;

II - Órgão Central do Sistema de Controle Interno - a unidade organizacional responsável pela coordenação, orientação e acompanhamento do sistema de controle interno;

III - Unidades Executoras - as diversas unidades da estrutura organizacional, no exercício das atividades de controle interno inerentes às suas funções finalísticas ou de caráter administrativo;

IV - Pontos de Controle - os aspectos relevantes em um sistema administrativo, integrantes das rotinas de trabalho, sobre os quais, em função de sua importância, grau de risco ou efeitos posteriores, deva haver algum procedimento de controle.

Art. 2º As atividades inerentes ao Órgão Central de controle interno, exceto a de coordenação, serão exercidas por servidores municipais, ocupantes de cargos públicos efetivos, sendo vedadas a delegação e a terceirização por se tratar de atividades próprias da Administração Pública.

Parágrafo único. Nenhuma unidade da estrutura do órgão ou entidade municipal poderá negar o acesso do Órgão Central do SCI às informações pertinentes ao objeto de sua ação.

Art. 3º A coordenação dos SCI dos Poderes Municipais será atribuída à unidade organizacional específica - o Órgão Central do Sistema de Controle Interno - que, criada por lei municipal, possua estrutura condizente com o porte e a complexidade do município, podendo ficar diretamente subordinada ao Gabinete do Prefeito ou do Presidente da Câmara, ou à unidade correspondente, conforme o caso, não sendo recomendada a sua subordinação hierárquica a qualquer outro órgão/unidade da estrutura administrativa do Município.

Parágrafo único. O coordenador do Órgão Central do Sistema de Controle Interno poderá ser um cargo em comissão.

Art. 4º A coordenação do SCI de cada um dos Poderes Municipais não poderá ser atribuída a unidade já existente, ou que venha a ser criada na estrutura do órgão, e que seja, ou venha a ser, responsável por qualquer outro tipo de atividade que não a de controle interno.

Sem dúvida alguma não é nada fácil sistematizar o controle interno, existe uma infinidade de dificuldades independentemente do tamanho da organização. E se tratando no âmbito municipal isso é ainda bem mais complexo, pois o grau de centralidade da administração é muito forte. (CASTRO, 2008)

O nível de resistência para implantação desses sistemas na conjuntura municipal é bastante acentuado, contudo os gestores foram obrigados a criar

suas unidades de controle por força dos dispositivos legais. Porém, o receio é bastante aparente por parte de gestores, por acharem que os controles servirão para fiscalizar seus atos, criando assim meios de resistência ao funcionamento adequado impossibilitando os mesmos a atingirem a sua finalidade. Isto se justifica pela falta de conhecimento sobre os reais benefícios que os controles internos podem agregar aos municípios. O grande desafio perante esses gestores é quebrar o paradigma de que o controle interno é um órgão meramente fiscalizador.

De acordo com o Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA) apud Attie, (2007), o Sistema de Controle Interno é aquele que abrange o plano de organização adotado pelas empresas para verificar a precisão e a fidedignidade de seus dados contábeis. Isso implica a proteção do patrimônio da entidade a procura pela eficiência operacional e o encorajamento à adesão das políticas definidas pela administração.

Dentre as inúmeras finalidades que se atribui ao controle interno Domingos Poubel de Castro (2008; p. 65-67) destaca as cinco mais importantes:

- segurança do ato praticado e obtenção de informação adequada;
- promover a eficiência operacional da entidade;
- estimular a obediência e respeito às políticas traçadas;
- proteger os ativos;
- Inibir a corrupção.

Quanto aos controles internos é importante ressaltar que existem princípios e meios que são necessários e devem ser desenvolvidos nas organizações, de forma a facilitar a consecução dos objetivos da entidade. As principais formas que podem dar suporte à proteção dos ativos e respaldo às informações estão apresentadas no quadro a seguir.

Se obedecidos tais princípios acima mencionados, os Controles Internos terão uma chance maior de êxito na busca de um controle efetivo e da qualidade.

Sob aspecto temporal o controle pode alcançar o prévio o concomitante e o subsequente. O prévio antecede a conclusão ou operatividade do ato, possui como finalidade dar segurança a quem pratica o ato ou por ele se responsabiliza. O concomitante é aquele que acompanha a realização do ato, verificando a sua regularidade. Já o subsequente é o posterior que se efetiva após a conclusão do ato praticado visando corrigir os eventuais defeitos, declarar a sua nulidade ou dar-lhe eficácia. (CASTRO, 2008)

A gestão que contar com o controle interno bem estruturado e funcionando de maneira adequada, pode garantir resultados bem mais eficientes.

## Princípios Fundamentais a serem adotados nos controles internos

Segregação de função	Responsabilidades delimitadas nas fases de uma operação.
Sistema de autorização e aprovação	Compreende o controle das operações através de métodos de autorizações e aprovações por pessoas distintas.
Função/responsabilidade	Determinam-se as funções e responsabilidades do cargo por meio de organogramas.
Rotação de funcionários	Corresponde ao rodízio dos funcionários para reduzir a possibilidade de fraudes.
Carta fiança	Determina-se a responsabilidade pela custódia de bens e valores àqueles que gerenciam tais atividades.
Manutenção de contas de controle	Indica a precisão dos saldos das contas detalhadas, controladas por outros funcionários.
Seguro	Compreende a manutenção de apólice de seguros, valores e riscos da empresa.
Legislação	Atualização permanente sobre a legislação vigente para diminuir riscos fiscais e legais.
Diminuição de erros e desperdícios	Indica a detecção de erros e desperdícios na fonte devido a controles mal definidos.
Contagens físicas independentes	Correspondem às contagens periódicas de bens e valores, visando aumentar o controle físico e proteger os interesses da empresa.
Alçadas progressivas	Compreende estabelecer de forma escalonada as decisões e responsabilidades.

Fonte: Attie (2007:190 -191)

## Considerações Finais

O grande desafio é a quebra do paradigma perante alguns gestores municipais de que o Controle Interno é um órgão que dificulta o processo da gestão, através da colocação de empecilhos ou que o mesmo é apenas um órgão fiscalizador. No contexto de uma gestão pública moderna, a presença do Controle Interno é imprescindível.

Na verdade, o Controle Interno apresenta-se como um importante instrumento de defesa ao administrador, além de uma ferramenta de grande valia de auxílio ao processo decisório, impedindo práticas desonestas ou até mesmo ilegais, possibilitando a extinção de implicações punitivas penais ou administrativas dos órgãos fiscalizadores externos.

O controle interno é possuidor de um legado significativo, ficando muito além de ser apenas um instrumento de ação repressiva ou de descoberta de erros, fraudes ou irregularidades, mas também um mecanismo de comunicação, prevenção e regulamentação planejada com o escopo de alcançar resultados pre-estabelecidos.

Existe na verdade uma falta de sintonia entre o Órgão Central de Controle Interno e as demais pastas da instituição. A grande maioria dos Sistemas de Controle Interno das Prefeituras se encontram em estado embrionário em termos de operacionalidade. Dentre os inúmeros fatores apresentados no escopo deste trabalho, que impedem o adequado funcionamento destes sistemas, pode-se relacionar como um dos principais a falta de vontade política dos gestores municipais em possuir este valioso instrumento como aliado, impedindo assim que estes participem de forma efetiva dos processos de alavancagem gestorial.

Outro fator que contribui para um baixo grau de operacionalização desses controles internos está relacionado a falta de atuação do Controle Externo. Pois,

os Tribunais de Contas dos Estados poderiam exercer um papel de fortalecimento a estes controles nas prefeituras de suas respectivas regiões, principalmente nas que demonstram maiores dificuldades quanto à operacionalização, uma vez que, a morosidade apresentada por estes se constitui como um dos importantes fatores que cooperam para a insuficiência operacional dos controles internos municipais.

A Academia, por sua vez, poderá realizar pesquisas futuras quanto à avaliação da operacionalidade dos Sistemas de Controle Interno, a fim de contribuir para que estes, uma vez estruturados, alcancem o grau de efetividade adequado.

## Notas

<sup>1</sup> Bacharel em Ciências Contábeis (FACET), Especialista em Auditoria Fiscal e Tributária (UFPE), Mestre em Gestão Pública (UFPE).

<sup>2</sup> Bacharel em Administração (FACET), Bacharel em Direito (FACET).

## Referências Bibliográficas

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti de. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ATTIE, William. **Auditoria Interna**. 2. ed. São Paulo: Atlas 2007.

ATTIE, William. **Auditoria Conceitos e Aplicações**. 2. ed. São Paulo: Atlas 1983.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**, com respectivas emendas atualizadas até janeiro de 2009. Brasília: Senado Federal, 2009.

BRASIL. **Lei de Complementar nº 101**, de 04/05/2000 – Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal.

Disponível em <

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LCP/Lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp101.htm)> Acesso em: 04.10.2010.

CASTRO, Domingos Poubel. **Auditoria e Controle Interno na Administração Pública**. São Paulo: Atlas 2008.

CORRÊA, Izabela Morreira. Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais.

**Revista de Administração Pública**, v.41, n. 3, p. 487 – 504; Jun 2007.

Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v41n3/a06v41n3.pdf>>.

Acesso em: 06.10.2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GLOCK, José Osvaldo. **Guia para a Implementação do Sistema de Controle**

**Interno nos Municípios – Apresentação do Senador Delcídio Amaral.**

Curitiba: Juruá, 2007.

MARION, José Carlos. **Monografia para os cursos de Administração, Contabilidade e Economia.** São Paulo: Altas, 2002.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo.** ed. 24, São Paulo: Malheiros, 1999.

NASCIMENTO, Edson Ronaldo. **Gestão Pública.** Edição especial, São Paulo: Saraiva: 2006

PERNAMBUCO. **Constituição do Estado de Pernambuco de 1989.** Recife: 1989, Disponível: <<http://www.tce.pe.gov.br/sistemas/constituicao-estadual/>>. Acesso em: 02.10.2010.

PERNAMBUCO. **Resolução nº 0001/2009 do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco.** Disponível < <http://www.tce.pe.gov.br/resolucao-virtual/2009/r012009.htm>>. Acesso em 15.09.2010.

SÁ, Antonio Lopes de. **Curso de Auditoria.** 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SECHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n.2, p. 347 - 369; Mar/Abr. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04.pdf>>. Acesso em: 04.10.2010.



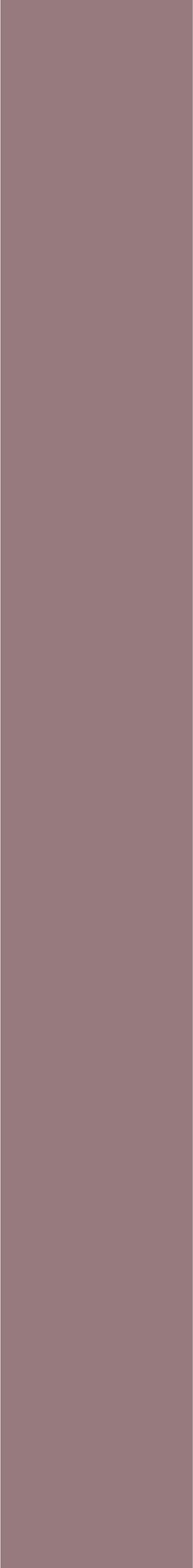


## **CAPÍTULO 2**

---

# **AUDITORIA INTERNA X CONTROLES INTERNOS**

Iara Vanessa Xavier<sup>1</sup>



## Resumo

O presente estudo delinea a Auditoria Interna, em razão do posicionamento defectivo, no sentido de conduzir um controle de forma preventiva à diminuição dos erros e fraudes ocorridos nas organizações, efetivamente para melhoria dos processos produtivos e de gestão através da eficácia e eficiência fidedigna do patrimônio. Por sua vez a mensuração e a avaliação dos controles internos têm como assegurar a condução ordenada e eficiente, tornando-se o campo de atuação sempre em mudança efetiva, bem como contribuir de forma, mas confiável para o alcance do objetivo e metas que acarretará em bons resultados para profissão no mercado competitivo. O trabalho está organizado da seguinte maneira: inicialmente descreve a auditoria interna em um breve comentário sobre o surgimento, conceito, e seu objetivo e normas, logo após, o controle interno na contribuição da melhoria da qualidade no intuito de prevenir os riscos; na sequência foi criada uma lei denominada Sarbanes-Oxley para responsabilizar com maior transparência e independência dos auditores e das empresas auditadas. Foi adotada para realização desse estudo a pesquisa bibliográfica através do método indutivo através da coleta de material. Conclui-se apontado algumas recomendações em que à auditoria interna seja um suporte na tomada de decisão para minimizar as dificuldades e erros no controle interno na busca da otimização do sucesso empresarial.

**Palavras-Chave:** Auditoria Interna, Controle Interno e Riscos

## Abstract

The present study outlines the Internal Audit, due to the defective positioning, in order to conduct a preventive control to reduce the errors and frauds occurred in the organizations, effectively to improve the productive and management processes through the effective and reliable efficiency of the patrimony . In turn, the measurement and evaluation of internal controls has the means of ensuring orderly and efficient conduct, making the field of action always in effective change, as well as contributing in a reliable way to achieve the objective and goals that will result in good results for profession in the competitive market. The work is organized as follows: initially it describes the internal audit in a brief comment about the appearance, concept, and its objective and norms, soon after, the internal control in the contribution of the improvement of the quality in order to prevent the risks; as a result, a law called Sarbanes-Oxley was created to make the auditors and audited companies more accountable and independent. Bibliographic research through the inductive method through the collection of material was adopted for this study. It concludes by pointing out some recommendations in which internal audit is a support in decision making to minimize difficulties and errors in internal control in the pursuit of optimizing business success.

**KeyWords:** Internal auditorship, Internal Control and Risks

## Introdução

A velocidade com que se processam as mudanças em todos os setores sociais e econômicos e o enorme crescimento das comunicações e dos negócios em âmbito internacional tornou o mundo mais dinâmico e mutável. Com todos esses fatores ocasionou, nos sistemas organizacionais, a falta de confiabilidade nas informações e nos dados contábeis, facilitando os erros e o exercício das fraudes. Diante do exposto a auditoria interna deverá ser um suporte na tomada de decisão no intuito de minimizar as dificuldades do controle interno obtendo assim um grau de confiança na fiabilidade tais informações, resultando no sucesso empresarial. Esse estudo, tem ainda, como objetivo, delinear o controle preventivo da auditoria interna, dando ênfase à detecção dos erros ocorridos nas organizações levando em consideração a melhoria da qualidade da auditoria interna que venha atender os interesses dos gestores na busca da fidedignidade do patrimônio. Para realização deste trabalho foi adotado o método indutivo com embasamento documental e bibliográfico através da coleta de material, sendo assim desenvolvida toda a parte textual deste trabalho.

Quanto à organização deste trabalho, estão contidos neste trabalho a introdução, as principais contribuições da auditoria, e trabalhos correlatos com a seguinte estruturação:

- A fundamentação teórica da auditoria interna e suas normas, numa visão nacional e internacional e também como deve ser realizada com qualidade e eficiência para que otimize os resultados organizacionais;
- Os controles internos como minimizar os riscos e como melhoria avaliação os riscos e fraudes e comparando com a nova tendência Sabanes-Oxley;
- Conclusões e recomendações.

Com as frequentes mudanças impostas pelo novo cenário mundial e suas implicações para as organizações, a profissão do auditor interno vem passando por profundas mudanças nos últimos anos na busca de demandas futuras que precisam funcionar como um mecanismo de minimização da exposição dos riscos, de forma a garantir a confiabilidade das operações num específico contexto organizacional.

Surge a necessidade de novos sistemas de qualidade que deverão ser implementados por várias organizações que adotarem a Gestão da Qualidade Total para os seus sistemas e que irá estabelecer e manter elevados padrões dos métodos estatísticos de controle, como formas de controlar e melhorar os processos.

Neste contexto, o presente trabalho apresenta a importância da auditoria interna com uma atividade independente, que deverá avaliar os sistemas de controle com eficiência e eficácia, agindo proativamente, zelando e provocando melhorias na tomada de decisão, visando a maximizar o resultado global. Desta forma irá assegurar e contribuir com maior transparência e independência por parte das empresas de auditoria para atos praticados por seus administradores

e a reação às incertezas do mercado irão certamente, repercutir na sua aplicação e refletindo-se no mercado de capitais global.

Identificar e compreender a definição da auditoria interna é preciso verificar como está sendo conceituada:

Segundo Sá (2002, p. 469) a auditoria interna é um órgão de controle que possuindo máxima liberdade, deve acompanhar os comportamentos da atividade empresarial ou institucional, visando a confiabilidade interna nos sistemas: de controle, registros contábeis, dos informes e na avaliação da eficácia das funções patrimoniais.

Já o Conselho Federal de Contabilidade (1996, p. 25) explica que auditoria interna deve ser entendida como o conjunto de procedimentos técnicos que tem por objetivo examinar a integridade, adequação e eficácia dos controles internos, contábeis e administrativos da entidade.

Quando se fala em auditoria, um dos fortes instrumentos de proteção do patrimônio das empresas é o controle interno, como sendo um conjunto coordenado de procedimentos adotados para certificar-se da exatidão e fidedignidade dos dados contábeis, promover a eficiência e encorajar a adesão à política traçada pela administração.

O controle interno tal identificação é demonstrável na medida em que o conceito de controle, mesmo numa visão leiga, sugere prevenção ou detecção de risco; isto é, mediante a decisão informada. (CARVALHO, 1996, p. 3)

Franco (2001, p.269) diz que controles absolutamente infalíveis não existem; qualquer deficiência deve ser atribuída mais à natureza humana do que à concepção do funcionamento desses controles através dos procedimentos que podem ser maiores ou menores, o grau de confiança que o auditor possa depositar na eficiência dos controles internos.

## **1. Auditoria interna**

Diante de mercados globais, interligados em tempo real, as empresas se vêem diante do desafio de se tornarem mais flexíveis, centrarem-se em suas principais competências e, sobretudo, terem a capacidade de dar respostas rápidas e adequadas às mudanças, em um ambiente onde o tempo da resposta pode ditar o sucesso ou o fracasso de uma empresa. Além disso também a concorrência acirrada trouxe maior complexidade às transações e as operações que passaram a trazer maior incerteza.

Esses sistemas poderão melhorar através de uma proteção, criando-se organismos novos de controle que se constituirão, então, em um órgão que só se deve subordinar à máxima autoridade da empresa, que é a auditoria interna (que deve possuir máxima liberdade de ação).

Portanto, Salinas (2002, p. 62-63) comenta sobre o surgimento da auditoria interna:

Concebida por gerentes treinados na profissão de contadores públicos em escritórios de controle de grandes corporações, a auditoria interna foi parte do processo de controle, sendo que, até meados dos anos 80, a função era considerada parte da contabilidade, em que 'controle' significava controle contábil. Contudo, em decorrência das mudanças impostas pelo novo cenário mundial e suas implicações para as organizações, a profissão auditoria interna vem passando por profundas mudanças nos últimos anos.

A Auditoria Interna é a tarefa designada a avaliar de forma independente, dentro de uma organização, as operações contábeis, financeiras e de outros tipos, no sentido de prestar um serviço à administração através de um controle administrativo, cuja função, é medir e avaliar a eficácia de outros controles através da atividade de avaliação independente e de assessoramento da administração, voltado para o exame e avaliação da adequação, eficiência e eficácia dos sistemas de controle, bem como da qualidade do desempenho das áreas, em relação às atribuições e aos planos, às metas, aos objetivos e às políticas definidos para as mesmas. (ALBERTON, 2002, p.37)

O conceito tradicional do auditor interno está sendo há muito modificado pelas novas concepções da gestão empresarial, que veem na auditoria interna um importante aliado para a revisão das operações desenvolvidas pelas áreas operacionais e de apoio, além de, com base no exame minucioso das rotinas e procedimentos internos, avaliar a eficiência e a eficácia do funcionamento dos sistemas de controle interno da empresa.

A necessidade, cada vez mais crescente, exige do auditor interno participação na estratégia da empresa, opinando com alternativas factíveis para o atendimento do cliente, se elas existirem. Uma máxima a esse respeito estabelece que "a Auditoria Interna tem que ser parte da solução e não mais parte do problema."

Desta forma o seu objetivo é verificar se nas normas internas estão sendo seguidas, avaliar a necessidade de novas normas ou de modificações das já existentes. (ALMEIDA, 1996, p.57)

Entretanto, sua missão básica é assegurar a administração no desempenho de suas funções e responsabilidades, através do exame das operações, avaliação dos fluxos, sistemas e planos de controle interno.

Por sua vez, o auditor interno deverá sempre ter autoridade suficiente para exercer as suas funções:

comprovar a eficácia do sistema e controle interno existentes; controlar e vigiar o patrimônio da empresa, como também seus empregados; vigiar o comportamento e política estabelecidos pelos órgãos diretivos [...]; verificar o uso que é feito das mercadorias, dos valores e de outros bens da empresa, no que tange à sua rentabilidade e segurança; propugnar pela obtenção de um nível nas relações entre empregados e funcionários da empresa, nos diferentes escalões hierárquicos; [...] organizar os procedimentos do departamento de Auditoria para coordenar a ação deste departamento com as do controlador da empresa e a dos auditores externos. (UHL, 1971, p. 19-20)

A sua atuação deve manter um espírito de independência e não se deixar influenciar nas áreas sob sua revisão, mas apurando fatos comprováveis para que as informações que foram repassadas de modo errado sejam analisadas e tomadas providências para evitar os deslizes.

Diante da generalização de práticas criativas, entendemos que os auditores deveriam refletir sobre a possibilidade de considerar em seus pareceres a indicação específica da inexistência de contabilidade criativa, mesmo entendendo que a opinião do auditor se baseia no relatório por exceção; isso significa dizer que só se inclui no relatório aquilo que não é adequado aos princípios e normas contábeis. (SANTOS; GRATERON, 2003, p.18)

A utilização da aplicação de um bom método, seguindo as normas e procedimentos, tiver qualidade tecnológica, o trabalho do auditor será de rara utilidade e muito mais oportunidade trará para a empresa na redução dos riscos.

## 2. Normas da Auditoria

Segundo Carvalho: os auditores conduzem seus trabalhos sob a égide de normas de auditoria.

As normas surgem quando determinada situação reclama por uma ação específica e única e são guias específicos de ação quando um curso de ação ou de conduta deve ser seguido fielmente e que geralmente define o que deve ser feito e o que não deve ser feito. (CHIAVENATO, 2000, p. 197-198)

Por normas de auditoria são entendidas as regras estabelecidas pelos órgãos reguladores da profissão contábil, em todo os países, com o objetivo de regulação e diretrizes a serem seguidas por esses profissionais no exercício de suas funções. Elas estabelecem conceitos básicos sobre as exigências em relação à pessoa do auditor, à execução de seu trabalho e ao parecer que deverá ser por ele emitido.

No Brasil, no ano de 1966, um instituto da classe Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (IAIB) copiou as normas do Norte-Americano American Institute of Artified Public Accountants (AICPA), denominado Statements on Audintng Procedure nº 33; ao longo do tempo várias normas surgiram como em 1972, com base na experiência de países mais adiantados. Este trabalho foi elaborado pelo Instituto dos Auditores Independentes do Brasil IAIB (hoje IBRACON), com a oficialização pelo Conselho Federal de Contabilidade, através da Resolução nº 321 em 14.04.1972 e confirmadas pela Resolução nº 220, 15-5-72 do Banco do Brasil. (FRANCO, 2001, p. 57)

No âmbito internacional, a International Federation of Accountants (IFAC), órgão constituído em 1977 e que congrega mais de 100 países de todo o mundo, inclusive o Brasil, está empenhada em emitir pronunciamentos, através de sua Comissão de Normas Internacionais de Auditoria, contendo orientações relativas a procedimentos de auditoria. Esses procedimentos têm o mérito de confirmar normas e procedimentos já em uso em muitos países e harmonizar a

estrutura profissional nos vários países que adotarem tais recomendações. (FRANCO, id.)

Sendo assim uma das Normas Profissionais do Auditor Interno que deveram ser seguidas para um bom cumprimento do trabalho da auditoria é a NBC P 3 que estabelece as condições de competência técnico-profissional, de independência e responsabilidade na execução de trabalhos, da guarda de documentação e sigilo, de cooperação com o auditor independente e utilização de trabalho de especialistas. (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2003, p.71)

Entretanto, com preocupação da harmonização, não podemos deixar de levar em consideração que tais mecanismos não podem nem devem confrontar os Princípios Fundamentais de Contabilidade e as Normas Brasileiras de Contabilidade que deverão ser utilizados como uma conduta técnica do auditor na sua forma de proceder, para que o trabalho executado tenha eficácia e eficiência ou seja, alcance seus objetivos racionalmente.

Provavelmente, face às notícias cada vez mais frequentes de insucessos empresariais que afetam a percepção que autoridades usuários e a sociedade possam ter da real eficácia do trabalho dos auditores e a qualidade de tal documentação, e à disseminação da informação a respeito de sua existência e enfoque, poderão vir a ser fatores diferenciais importantes na segregação intuitiva que o mercado faça de uma firma de auditoria em relação a outra.

### **3. A qualidade e a eficiência da auditoria interna**

Gil (1992, p. 21) destaca que a qualidade nas organizações é interpretada como um fator necessário aos processos empresariais, para serem consubstanciados, necessitam da caracterização dos recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros vigentes ou existentes nos diversos ambientes da entidade.

Um sistema contábil bem estruturado, sólido deverá contar com um controle suficiente e um meio eficaz de proteger os bens da empresa. Ao mesmo tempo, existem outros tipos de proteção que aumentarão a eficácia do controle interno, quais sejam as medidas físicas e intrínsecas de proteção.

Através da aplicação da maioria dos procedimentos de controle, podem ocorrer falhas resultantes de entendimento precário das instruções, erros de juízo, descuidos ou outros fatores humanos. E os procedimentos de controle cuja eficácia depende da divisão de funções podem ser burlados mediante a conivência.

Como a eficiência do sistema de controle interno como um todo deve permitir a detecção não somente de irregularidades de atos intencionais, como também os erros provenientes de atos não intencionais: a aplicação errônea dos princípios contábeis geralmente aceitos na contabilização dos fatos e transações; não aplicar por omissão um procedimento previsto nas

normas em vigor; negligência na aplicação de uma norma ou procedimento estabelecido, entre outros. (JUND, 2001, p. 201)

Desta forma a Auditoria Interna, operacional ou de Gestão assume cada vez mais uma óptica integrada e global no seio da empresa, alargando o seu raio de ação a todas as atividades da organização tornando-se cada vez mais um instrumento de gestão. Ou seja, destina-se a comprovar a eficiência da organização para adaptar-se ao meio envolvente e aproveitar as oportunidades que se lhe deparam em cada momento. A avaliação do desempenho é o resultado da comparação do desempenho verificado com os padrões que sejam reconhecidos como adequados. Daqui resulta que a avaliação da performance deve basear-se em elementos objetivos, quer de origem interna quer de origem externa, resultando estes do meio envolvente à organização. (GONÇALVES, 2003, p.21)

Existem no mundo duas abordagens diferentes para os sistemas de garantia da qualidade: a abordagem ofensiva, baseada na preferência do mercado, abordagem defensiva, baseada na exigência ao cumprimento de normas e ou regulamentos nacionais ou internacionais

A ofensiva, de origem americana e adotada pelos japoneses, tem o mercado (consumidor) como ponto de partida para a montagem de um sistema que consiga satisfazê-lo a um baixo preço de melhor que os concorrentes. Já a defensiva é orientada pelo comprador, é aquela que enfatiza substancialmente o papel do fornecedor, impondo-lhe como condição para continuar fornecendo que este atenda às condições impostas por uma norma. Que se iniciou com normas militares americanas MIL-Q-5923C ou ML-Q-9858A e, mais tarde, aperfeiçoadas pelo International Standards Organization (ISO) com normas da série ISO-9000, adotada por vários europeus. (CAMPOS, 1992, p.129)

Qualquer empresa que tenha implantado pela Gestão da Qualidade Total (GQT) satisfará com sobras a qualquer auditoria visando certificadas pela norma (ISO-9001).

Assim, a introdução de um Programa de Qualidade Total pode provocar alterações expressivas nas organizações, todavia, apenas a Gestão da Qualidade, como instrumento de gestão, indicar-se insuficiente, do mesmo modo como os indicadores financeiros puros foram sendo substituídos pelos programas de Gestão pela Qualidade Total. (LIMA; CAVALCANTI; PONTE, 2004, p.84)

Este processo de contínua busca da satisfação das necessidades mutantes dos clientes, ao mais baixo custo e melhor que os concorrentes, é o que se denomina Inovação. A inovação é o cerne da sobrevivência da empresa que origina muitas vezes em custos, sendo fundamental que os gestores os identifiquem segundo categorias de forma a poderem quantificar os efeitos de implementação de melhorias em vários processos, estabelecendo prioridades para a aplicação da GQT nas áreas para as quais é previsível atingir significativos progressos.

A verificação de custos de qualidade está ligada às seguintes áreas: na prevenção de defeitos, isto é, na melhoria da configuração do desenho e de técnicas de produção, se for o caso; na fiscalização e avaliação da qualidade das atividades; o custo dos serviços/produtos defeituosos antes de serem entregues ao cliente, conduzindo à correção dos níveis de qualidade deste segmento ou processo (falhas internas); os custos associados com a correção de serviços/produtos defeituosos depois de entregues ao cliente (fase de distribuição) que constituem falhas externas que poderão ser corrigidas através da concessão de descontos, reparação ou substituição, (...). Neste último caso, é necessária prudência e a tomada de medidas concertadas uma vez que poderá afetar de forma irreversível a reputação e a imagem da organização e colocar em causa eventuais negócios no futuro.

A auditoria dos sistemas de qualidade está implementada em várias organizações que adotaram a GQT para os sistemas de qualidade que irá estabelecer e manter elevados padrões ou sistemas de qualidade com o uso extensivo dos métodos estatísticos de controle, como formas de controlar e melhorar processos. Ratifica a sua visão de que a Qualidade requer esforço planejado e uma visão sistêmica da organização.

Através da implantação de programas de melhoria da qualidade de produtos e processos, traz um retorno, ou seja, o impacto nos lucros proporcionados faz-se notar em três frentes: redução de custos, aumento da retenção de clientes e atração de novos clientes. (ALENCAR; GUERREIRO,2004, p.12)

Sendo assim a auditoria deve ser compreendida como um conjunto de ações de assessoramento e consultoria. A verificação de procedimentos e a validação dos controles internos utilizados pela organização permitem ao profissional auditor emitir uma opinião de aconselhamento à direção ou assessoria da entidade, garantindo precisão e segurança na tomada de decisão.

Na busca de padronizações, coisas diferentes quanto a procedimentos, parece inadequado ou através de conceitos aparentemente diferentes da realidade, não passam de uma adequada forma de se exercer a lógica na aplicação do conhecimento contábil relativo á auditoria.

Não é a eficácia em si que se objetiva com os exames das auditorias, mas, sim um desempenho que se busca medir a satisfação conveniente das necessidades.

A eficácia, entretanto, precisa estar presente em todos os atos que atinjam às muitas necessidades que uma empresa tem e é esta a meta que a auditoria operacional deve objetivar a pesquisa para a emissão de uma opinião do auditor operacional deve abranger a eficácia de todos os sistemas de funções patrimoniais.

Logo, sabe-se que a eficácia é o resultado da plena satisfação da necessidade, em sentido geral, é a eficácia da produtividade, ou seja, a denominada eficiência.

Em suma, Sá (2002, p. 542) comenta que para doutrina neopatrimonialista “a eficiência é a eficácia do sistema de produtividade (cuja função é a do máximo aproveitamento dos meios patrimoniais em face das necessidades exigíveis).”

Neste sentido, a legislação, todavia, no apurar a qualidade de desempenho, destacam a eficácia e eficiência, como coisas isoladas a serem analisadas (sem considerar que a eficiência é a própria eficácia de um sistema de produtividade).

Seja como for, o que se busca conhecer os meios empregados pela gestão resultaram em algo que cumpriu os objetivos perseguidos pelos efeitos das necessidades das ocorrências havidas com o desempenho patrimonial.

Na prática pode-se realizar tudo ao mesmo tempo, mas, não há como realizar um trabalho de melhor qualidade de acordo com as diversidades de capacidades que se requer de um auditor de campo ou de execução. Mesmo que tenha feito um planejamento da auditoria rigoroso e abrangente para gerar, pelas informações, a avaliação, o auditor de execução deve ter capacidade suficiente para perceber o que está examinando.

Para corresponder uma prosperidade correspondente a uma eficácia patrimonial constante que enseje o crescimento sem limites, decorrente da capitalização de resultados positivos em uma célula social, ensejando a continuidade da vitalidade da organização que enseje em crescimentos dos sistemas da liquidez, da resultabilidade, economicidade, da estabilidade, da produtividade, da inulnerabilidade e da elasticidade da otimização dos rendimentos e na melhoria da qualidade das organizações.

#### **4. Controle Interno e Avaliação dos Riscos**

Nesse contexto, a auditoria interna, em razão do seu posicionamento estratégico e permeabilidade por toda a organização, pode contribuir mais efetivamente para a melhoria dos processos produtivos e de gestão das organizações, através de uma atuação diferenciada de seus auditores, que se obrigam a desenvolver processos de melhoria, mudança e inovação, na busca de diferenciais para lidar e sobreviver com um cenário altamente competitivo.

CFC (2003, p.261) argumenta que na NBC 12.1.1.1 a auditoria interna constitui o conjunto de procedimentos técnicos que tem por objetivo examinar a integridade, adequação e eficácia dos controles internos e das informações físicas, contábeis, financeiras e operacionais da Entidade.

Sendo assim, as atividades em que a auditoria interna terá de se direcionar no esforço de ajudar a organização para alcançar seus objetivos através da análise dos fatores críticos de sucesso e seus processos centrais para gerir grandes oportunidades como a criação de valor que deverá continuamente avaliar a contribuição, práticas e conhecimentos que serão requeridos para lidar com demandas futuras que precisam funcionar como um mecanismo de minimização da exposição dos riscos de forma a garantir a confiabilidade das operações num específico contexto organizacional. Pode-se

evitar ou eliminar o risco de fraudes e de erros nas organizações com o trabalho do auditor.

Espera-se que essa visão possa trazer aos empresários e a todos os usuários do trabalho de auditoria uma percepção mais apurada da atividade desenvolvida e de sua importância, não apenas como promotora de uma ação específica, mas no acompanhamento da saúde dos controles organizacionais. (MÜLLER, 2001, p.4)

A necessidade de avaliação dos sistemas contábil e de controles internos e dos riscos para o auditor independente é muito importante no processo de coleta e execução dos exames das demonstrações contábeis. Significa o exercício do controle, em qualquer atividade, que está associada ao ato de fiscalizar, para que não ocorram desvios em relação aos padrões já definidos. Caso ocorram os controles deverá detectá-los e divulgá-los para proporcionar condições de realização de ações corretivas.

Compreende os controles internos através de métodos e medidas para proteger seu ativo, verificar a exatidão dos dados contábeis para incrementar a eficiência operacional e promover a obediência às diretrizes administrativas estabelecidas.

O processo para se desenvolver atividades de controle podem ser: estabelecimento de padrões, avaliação de desempenho e correção de desvios. Que compreendem em controles que se podem caracterizar como contábeis ou como administrativos.

Os controles contábeis compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos referentes e diretamente relacionados com a salvaguarda do ativo e a fidedignidade dos registros financeiros. Sendo como: os sistemas de autorização e aprovação, separação entre tarefas à manutenção de registros, elaboração de relatórios do ativo, controles físicos sobre o ativo e auditoria interna.

Logo, os controles administrativos compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos referentes à eficiência operacional e obediência às diretrizes administrativas, relacionam indiretamente com os registros contábeis e financeiros.

Sendo assim, um bom controle interno deverá proporcionar a empresa uma garantia de alcançar os objetivos com: confiabilidade dos relatórios financeiros, conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis e eficácia e eficiência nas operações.

Desta forma o controle consiste em componentes inter-relacionados:

Ambiente de controle é o que estabelece o tom de uma organização, influenciando a consciência de controle de suas pessoas [...];

Avaliação dos riscos é a identificação e análise dos riscos relevantes da entidade para atingir seus objetivos, formando uma base para determinar como os riscos poderiam ser gerenciados;

Atividades de controle são as políticas e procedimentos que auxiliam a assegurar que as diretrizes gerenciais são alcançadas.

Informação e comunicação é a identificação, captura e troca de informação, numa estrutura de tempo e forma que possibilite às pessoas cumprirem suas responsabilidades;

Monitoramento é o processo que avalia a qualidade do desempenho do controle interno no tempo. (ANTUNES, 1998, p. 66-67)

Num contexto mais amplo do sistema de controles internos, o AICPA procurou traçar além daqueles pertinentes às atividades de contabilidade e finanças. Em outubro de 1958, através da Statement on Auditing Standards (SAS) n. 29 - Internal Control, procurou esboçar uma segregação entre as funções contábeis e administrativas, englobadas no sentido amplo de controle interno que anteriormente havia definido, e que já reconhecera como sendo uma definição muito abrangente, contábeis, promover a eficiência operacional e fomentar o respeito e obediência às políticas administrativas fixadas pela gestão. (MORAES, 2003, p.22)

Tentando assim diminuir os riscos da auditoria que é a possibilidade do auditor vir a emitir uma opinião tecnicamente inadequada e significativamente errônea que compreende no bom funcionamento dos sistemas contábeis e de controles interno que lhe permita a realizar um planejamento dos exames de auditoria de maneira eficaz de forma que facilite a coleta subsequente e teste de um conjunto de dados.

Oferecendo os argumentos para projetar procedimentos para avaliar o risco da auditoria que garantam que esse risco foi reduzido a um nível aceitavelmente a baixo, Carvalho (1996, p. 57-60) destaca: risco inerente é risco de auditoria tal como conceituado pelo International Federation of Accountants IFAC como a suscetibilidade de distorção, materialmente significativa, de um saldo de conta ou de uma classe de transações, individualmente ou agregada, presumido não haver controles internos relacionados. No risco de controle, (IFAC) significando, consoante o pronunciamento sob exame aquele risco de que um saldo ou classe de transações, individualmente ou agregado, possa estar materialmente distorcido e que passe sem ser prevenido ou detectado pelos sistemas contábil e de controle interno.

Mais além, alerta-nos o IFAC para a hipótese adicional de que, em não tendo prevenido, ocorreu e passou incólume pelo teste da detecção, dupla falha no caso dos próprios sistemas contábil e de controle interno.

O terceiro componente do risco de auditoria trazido pelo IFAC justifica o próprio nome: é o risco de detecção melhor compreendido como "risco de não detecção" É o risco de auditoria propriamente dito, em sua forma mais pura: a transação que não deveria ter acontecido e cujo saldo materialmente distorce as demonstrações contábeis sob exames além de, como destacado, ameaçar o patrimônio da entidade, não é captação pelo sistema de controle interno da empresa ou pelo auditor.

Assim sendo, não existe um controle "correto" para cada situação. Antes de ter uma estrutura de controle, cada organização precisa ter um controle

“dinâmico” de seus processos, reconhecendo mudanças contínuas e valorizando as atividades de valor adicionado da organização. (SALINAS,2001, p.69)

O escopo da profissão de mensurar e avaliar a efetividade dos controles internos vem sendo expandido para muito além desse espectro, abarcando novas e desafiantes atividades. Tomando-se como base a definição da profissão auditoria interna, verifica-se uma mudança efetiva, buscando promover a profissão no mercado competitivo.

## 5. Sarbanes-Oxley

As empresas norte-americanas passaram por vários escândalos corporativos de manipulação de dados contábeis o que revelou ser uma prática não tão incomum entre elas; sendo assim editaram a lei erga omnes para todas as empresas que negociam nas bolsas de valores norte americanas. Por uma questão ética, todas as empresas devem seguir a Lei Sarbanes-Oxley, para prevenir fraudes e responsabilizar os maus administradores.

A Lei Sarbanes-Oxley, denominada “Independência do Auditor”, exigiu que a Securities and Exchange Commission (SEC), adotasse regras finais sob as quais certos serviços, não considerados de auditoria, sejam proibidos fortalecendo as normas sobre conflitos de interesses e as exigências de revisão do segundo sócio e o rodízio do sócio irá melhorar o relacionamento entre o auditor independente e o Comitê de Auditoria. Como resultado, a SEC publicou, em 29 de janeiro de 2003, sua regra final sobre a independência do auditor.

Foram feitas algumas exigências às empresas de auditoria pelo novo órgão de fiscalização americano conflitam com a legislação e as normas profissionais brasileiras. O Conselho de Fiscalização de Auditoria de Companhias Abertas, querem ter um livre acesso a qualquer momento, aos papéis de trabalho do auditor. (CFC, 2003, p.1)

Dentre outros assuntos, foram estabelecidos e esclarecidos quais os papéis importantes e as responsabilidades, tanto dos auditores como dos Comitês de Auditoria, na salvaguarda da independência de ambos. A regra é aplicável para os emissores, contadores e firmas de contabilidade nos EUA e em jurisdições não americanas.

Começou a funcionar quando foi aprovada em julho de 2002 a lei Sarbanes-Oxley, em reação aos escândalos contábeis em grandes corporações como Enron e WorldCom gerou um impacto negativo no mercado de capitais, com a consequente saída de investidores da bolsa de Nova York, editaram a Lei Sarbanes-Oxley Act (uma referência aos dois membros do Congresso norte-americano responsáveis pela sua elaboração – Paul S. Sarbanes e Michael Oxley), que se configura na mais importante reforma da legislação de mercado de capitais desde a introdução de sua regulamentação na década de 30, após a quebra da bolsa de Nova York em 1929. (MELO; SIMON, p.1)

O diretor presidente e o diretor financeiro da companhia passarão ainda a apresentar à SEC, juntamente com os relatórios da administração e

as demonstrações financeiras periódicas, declarações certificando que tanto os relatórios quanto as demonstrações financeiras estão em conformidade com as normas da SEC e, ainda, que as informações contidas nos relatórios da administração indicam a real condição financeira e os resultados operacionais da companhia, sob pena de lhes serem aplicadas penas que podem variar de 10 a 20 anos de prisão e/ou multa de US\$ 1.000.000,00 a US\$ 5.000.000,00. Os executivos chefes e os executivos financeiros de empresas não poderão mais alegar ignorância de erros ou fraudes em balancetes.

Salienta-se que na Norma Brasileira de Contabilidade NBC 12.1.4.3 o auditor interno deve assessorar a administração no trabalho de prevenção de erros e fraudes, obrigando-se a informá-la, de maneira reservada, sobre quaisquer indícios ou confirmações de erros ou fraudes detectados no decorrer de seu trabalho. (CFC, 2003, p. 262)

Tecnicamente, a Lei Sarbanes-Oxley apresenta um rol de responsabilidades e sanções, tipificando crimes de colarinho branco em que os agentes podem ser administradores e auditores. Ficam proibidas as práticas contábeis que possam expor qualquer sociedade anônima à um risco sem provisionamento prévio e também os empréstimos para membros do conselho de administração ou diretoria. Qualquer violação à lei, prescreve em 5 anos do fato gerador ou 2 anos após a descoberta de sua ocorrência.

Além das penalidades acima indicadas, a nova lei traz outras penalidades para os crimes praticados pelos administradores das companhias, tais como alteração e/ou falsificação de documentos contábeis, ampliando a definição de “destruição de documentos” e aumentando as penas para crimes financeiros. Enfim, a lei norte-americana acrescenta um novo dispositivo ao código penal americano, tipificando como crime esquemas ou artifícios iniciados para fraudar acionistas.

O seu efeito no mercado de capitais internacional pode ser visto como o de maior transparência e independência por parte das empresas de auditorias que prestam serviços para as companhias abertas e de maior fiscalização tanto por parte do governo quanto por parte das próprias companhias com relação a atos praticados por seus administradores e a reação às incertezas do mercado de capital norte americano, e, certamente, sua aplicação refletirá no mercado de capitais global.

## **Considerações Finais**

Conclui-se que a Auditoria Interna deve analisar e detectar os fatores críticos organizacionais, no intuito de gerir grandes oportunidades como a criação de valores das demandas futuras, que precisam funcionar como um mecanismo de minimização da exposição dos riscos de forma a garantir a confiabilidade das operações, podendo-se evitar ou eliminar o risco de fraudes e de erros nas organizações .

Através da mensuração e avaliação da efetividade dos controles internos vem sendo expandida as novas e desafiantes atividades. Tornando-se o campo de atuação da auditoria interna sempre em mudança efetiva, buscando como objetivo principal promover bons resultados para a profissão no mercado competitivo.

Finalmente, destaca-se, a contribuição do trabalho da auditoria interna para a sociedade, não podendo se furtar em reconhecer que é chegada à hora de fazer as mudanças e aplicá-las de forma adequada, acompanhar a evolução dos negócios e o ritmo da globalização, assim dando maior segurança nas operações contábeis de forma a garantir positivamente a eficácia dos resultados organizacionais.

De acordo com os dados e as informações contidas nesta pesquisa, tendo em vista as características desta recomenda-se alguns possíveis desdobramentos para futuros estudos nos seguintes temas: Auditoria interna no apoio na avaliação da gestão de riscos; A utilização dos controles internos a partir das normas nacionais e internacionais; O impacto da fraude na auditoria: responsabilidade pela detecção; A proposta da harmonização das normas de auditoria.

## Notas

<sup>1</sup> Contadora. Bacharel em Ciências Contábeis (Facet); Especialista em Auditoria Fiscal e Tributária (UFPE).

## Referências

ALBERTON, Luiz. **Uma Contribuição para a Formação de Auditores Contábeis Independentes na Perspectiva Comportamental**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/6227.pdf>> Acesso em: 24 jul. 2005

ALENCAR, Roberta Carvalho de; GUERREIRO, Reinaldo. A Mensuração do resultado da qualidade em empresas brasileiras. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, São Paulo. Edição Especial, p. 07-23, 30, junho, 2004.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. Auditoria: um curso moderno e completo. São Paulo: Atlas, 1996.

ANTUNES, Jerônimo. **Contribuição ao Estudo da Avaliação de Risco e Controle Internos na Auditoria de Demonstrações Contábeis no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1998. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br.html>> Acesso em: 23 jul. 2005.

CAMPOS, Vicente Falconi. TQC: **Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992. livro

CARVALHO, Luiz Nelson Guedes de. **Uma Contribuição à Auditoria do Risco de Derivativos**. Tese (Doutor em Contabilidade) - Faculdade de Economia,

Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1996. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br.html>> Acesso em: 23 jul. 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Princípios fundamentais e normas brasileiras de contabilidade de auditoria e perícia**. Brasília: CFC, 2003. Disponível em: <<http://www.cfc.org.br.html>> Acesso em: 12 ago. 2005.

FRANCO, Hilário. **Auditoria Contábil**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antonio de Loureiro. **Qualidade Total nas Organizações: Indicadores de Qualidade, Gestão Economia da Qualidade**, Sistemas Especialistas de Qualidade. São Paulo: Atlas, 1992.

GONÇALVES, Sidalina. O Impacto das Novas Técnicas de Gestão na Auditoria Interna. **Revisores Empresas**. Lisboa, n.21, p.20-27, abri/jun, 2003. Disponível em: <<http://www.oroc.pt/rev21/p20.pdf.html>> Acesso em: 19 ago. 2005.

JUND, Sergio. Auditoria: conceitos, normas técnicas e procedimentos: teoria e 550 questões- Estilo ESAF, UNB e outras. Rio de Janeiro: Impetus, 2001.

LIMA, Andréa Cavalcanti Correia; CAVALCANTI, Arlei Antonio; PONTE, Vera. Da Onda da Gestão da Qualidade a uma Filosofia da Qualidade da Gestão: Balanced Scorecard Promovendo Mudanças. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, São Paulo, Edição Especial, p. 79 - 94, 30 junho 2004. Disponível em: <<http://www.eac.fea.usp.br/eac/revista.html>> Acesso em: 18 ago. 2005.

MELO, Renata Homem de; SIMON, Renata Cruza. **Sarbanes-Oxles Act: Aspectos da Nova Lei Contra Fraude Corporativa. A Norte-Americana de 23 de janeiro de 2002 e do Regime Jurídico do Mercado de Capitais Brasileiro**. Disponível em: <<http://www.societario.com.br/felsberg/sarbanes.html>> Acesso em: 20 ago. 2005.

MORAES, José Cássio Fróes. **Análise da eficácia da disseminação de conhecimentos sobre controles internos após sua implementação no Banco do Brasil**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Florianópolis, UFSC/ Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2003. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/Resumo.asp?3583>> Acesso em: 22 ago. 2005.

MÜLLER, Aderbal Nicolas. **Desmistificando o Trabalho da Auditoria**. Disponível em: <[http://www.sfrancisco.edu.br/pdf/revista\\_fae\\_business/n1\\_dezembro\\_2001/gestao\\_desmistificando\\_auditoria.pdf](http://www.sfrancisco.edu.br/pdf/revista_fae_business/n1_dezembro_2001/gestao_desmistificando_auditoria.pdf)> Acesso em: 20 ago. 2005.

SANTOS, Ariovaldo dos; GRATERON, Ivan Ricardo Guevara. Contabilidade Criativa e Responsabilidade dos Auditores. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, São Paulo, n. 32, p. 7 - 22, maio/agosto 2003. Disponível em: <<http://www.eac.fea.usp.br/eac/revista.html>> Acesso em: 14 ago. 2005.

SÁ, Lopes de. Curso de Auditoria. São Paulo: Atlas, 2002.

SALINAS, José Luis. **Impactos da Aprendizagem Organizacional nas Práticas de Auditoria Interna: Um Estudo no Banco do Brasil**. Tese (Doutor em Administração) submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Florianópolis, 2002. Disponível em: <[http://volpi.ea.ufrgs.br/teses\\_e\\_dissertacoes/td/000900.pdf](http://volpi.ea.ufrgs.br/teses_e_dissertacoes/td/000900.pdf)> Acesso em 15 ago. 2005.

UHL, Franz. **Auditoria Interna**. São Paulo: Atlas, 1971.





## **CAPÍTULO 3**

---

# **ICMS ECOLÓGICO: UMA NOVA FERRAMENTA GERENCIAL PARA OS GESTORES PÚBLICOS**

Alexandre José Barboza dos Santos<sup>1</sup>

## Resumo

O propósito desse texto é abordar as vantagens do ICMS ecológico a nível municipal. A opção por esse prisma é devido a pouca informação que os municípios, em especial os de pequeno porte, detêm sobre o assunto, deixando, portanto de aproveitar os meios legais capazes de preservar o meio ambiente que está a sua volta e sob sua responsabilidade, uma vez que a gestão ambiental é tarefa do governo. Trata-se de um ensaio teórico, baseado em textos legais e material bibliográfico. A literatura consultada permite entender que o ICMS Ecológico pode ser visto como uma espécie de instrumento que estimula a conservação da biodiversidade, quando ele recompensa os municípios por áreas protegidas já existentes incentivando também a criação de outras áreas protegidas e suas vantagens consistem dentre muitas na redução dos custos de recuperação e prevenção dos desastres ambientais pelas prefeituras e particulares.

**Palavras - chaves:** Meio ambiente. ICMS ecológico. Conservação.

## Abstract

The purpose of this text is to address the advantages of ecological ICMS at the municipal level. The option for this prism is due to the little information that the municipalities, especially the small ones, hold on the subject, therefore, failing to take advantage of the legal means capable of preserving the environment around them and under their responsibility, since environmental management is a government task. It is a theoretical essay, based on legal texts and bibliographic material. The consulted literature allows us to understand that the Ecological ICMS can be seen as a kind of instrument that stimulates the conservation of biodiversity, when it rewards municipalities for existing protected areas, also encouraging the creation of other protected areas and its advantages consist among many in the reduction the costs of recovery and prevention of environmental disasters by city halls and private individuals.

**Keywords:** Environment. Ecological ICMS, Conservation.

## Introdução

Na sociedade atual os temas como preservação, conservação e recuperação ambiental, estão em relevância, tornando-se uma preocupação globalizada. A degradação ao meio ambiente é algo tão antiga quanto evolução civilizatória. E o impacto dessa degradação ocasiona inúmeros problemas de forma imediata bem como nas gerações futuras.

A gênese das preocupações ambientais surgiu na década de 40, mas foi nos anos 70 com a Conferência Mundial sobre o Meio Ambiente, realizada em Estocolmo em 1972 e 1990 com a ECO - 92, realizada no Rio de Janeiro que ocorreu a fomentação do tema gerando uma maior repercussão deste. A partir daí a questão ambiental passou a ser uma preocupação não só das autoridades, mas de toda a sociedade.

Nesse contexto apresenta-se o ICMS Ecológico como uma espécie de instrumento que estimula a preservação, conservação e recuperação ambiental, a medida que ele recompensa os municípios por áreas protegidas já existentes incentivando também a criação de outras áreas protegidas. Contudo o ICMS Ecológico em sua conjuntura vai bem mais além, do que apenas a conservação de áreas protegidas.

O propósito desse texto é abordar as vantagens do ICMS ecológico a nível municipal. A opção por esse prisma é devido a pouca informação que os municípios, em especial os de pequeno porte, detêm sobre o assunto, deixando, portanto de aproveitar os meios legais capazes de preservar o meio ambiente que está a sua volta e sob sua responsabilidade, uma vez que a gestão ambiental é uma função do governo, de acordo com a portaria n<sup>o</sup> 42/1999 do Ministério do Orçamento e Gestão.

O ICMS ecológico possui grande potencial para ajudar os gestores públicos municipais que utilizam critérios e ferramentas de preservação ambiental através da alocação dos recursos gerados pelo ICMS.

## 1. Meio Ambiente

Antes da discussão central desse trabalho faz-se necessária a apresentação de conceitos do quem vem a ser meio ambiente, segundo Tinoco e Kraemer (2011:17) “o meio ambiente pode ser definido como um conjunto de elementos bióticos e abióticos que integram a camada da Terra chamada biosfera, sustentáculo e lar dos seres vivos”.

De acordo com a Resolução Conselho Nacional do Meio Ambiente - CONAMA:

Meio Ambiente é o conjunto de condições, leis, influencia e interações de ordem física, química, biológica, social, cultural e urbanística, que permite, abriga e rege a vida em todas as suas formas. (CONAMA, 2002:306)

Percebe-se nos conceitos acima que o meio ambiente é algo de grandes dimensões que abrange ar, água, solo, fauna, flora, recursos naturais, os seres humanos e ainda suas inter-relações, o CONAMA alarga ainda mais esse entendimento quando considera no seu conceito as leis como meio ambiente. Portanto, o meio ambiente é complexo e precisa de acordo com art. 225 da Constituição Federal precisa ser cuidado e preservado, pois se trata de um bem de uso comum do povo indispensável para a qualidade de vida. Assim como descreve o Artigo 225, Constituição Federal do Brasil: todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à qualidade de vida impondo-se ao Poder público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações.

A degradação com o meio ambiental não é recente como se imagina, devido aos diversos escândalos envolvendo tal questão, que vez por outra são manchetes de jornais, essa deterioração vem desde o período colonial onde o nome Brasil resultou de uma visão mercantilista de exploração da árvore “Pau- Brasil”, no entanto a evolução da humanidade, e o desenvolvimento

obtido com as grandes revoluções industriais geraram uma demanda inconsequente pelos avanços tecnológicos o que acarretou uma agressão ao meio ambiente que vem provocando o desequilíbrio ecológico e uma preocupação à todas as esferas de governo.

Diante desse contexto de preocupação com o meio ambiente por parte dos administradores públicos Schenini e Nascimento dizem:

após vários ciclos de degradação dos recursos ambientais, a contaminação dos mananciais, dos solos e do ar e da diminuição da qualidade de vida da população tem despertado nos administradores públicos de todos os níveis de governo a necessidade de buscar soluções para esses problemas. (SCHENINI e NASCIMENTO, 2004)

Depois de anos de degradação excessiva ao meio ambiente os seus reflexos para as gerações futuras é que fizeram com que a questão ambiental atravessasse fronteiras e se tornasse globalizada. Sendo assim, existe uma sequência de acontecimentos que mostra a evolução da preocupação ambiental desde os anos 40 com a conferência da ONU sobre a conservação e utilização de recursos, por não ser o objeto central deste trabalho iremos focar apenas em 2 (dois) acontecimentos expressivos capazes de viabilizar os objetivos desse trabalho.

Um acontecimento marcante que representa um divisor de águas para a questão ambiental é a Conferência Mundial sobre o Meio Ambiente, realizada em Estocolmo em 1972, cujo sua finalidade era “encorajar a ação governamental e de organismos internacionais, bem como oferecer diretrizes para a proteção e aprimoramento do meio ambiente, mediante a cooperação internacional”. (RELATÓRIO DO BRASIL SOBRE O MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO, 1991:180).

Essa conferência contou com representantes de 113, países, 250 organizações não governamentais e vários organismos da ONU, no entanto permaneceu a incongruência entre meio ambiente e crescimento econômico. (TINOCO E KRAEMER, 2011:30).

De acordo com diversos autores inclusive para Tinoco e Kraemer a Conferência de Estocolmo foi a mais importante sobre o assunto; o ambientalismo foi dividido em “antes” e “depois” de “Estocolmo.”

Outro acontecimento marcante ocorreu em 1992 no Rio de Janeiro, a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, mas conhecida como Cúpula da Terra, Rio 92 ou Eco 92. O Rio serviu de cenário de debate para 114 chefes de Estado, 10.000 jornalistas e uma população visitante avaliada em 500 mil pessoas.

De acordo com Cerqueira e Francisco:

Outro grande evento para debate ambiental foi a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, realizada entre os dias 3 e 14 de junho de 1992, na cidade do Rio de Janeiro, Brasil. O evento, que ficou conhecido como ECO-92 ou Rio-92, fez um balanço tanto dos

problemas existentes quanto dos progressos realizados, e elaborou documentos importantes que continuam sendo referência para as discussões ambientais. (Portal tendência/ .portaltendencia.com.br)

Diferentemente da Conferência de Estocolmo, a Eco-92 teve um caráter especial em razão da presença maciça de inúmeros chefes de Estado, demonstrando assim a importância da questão ambiental no início dos anos 90. A ECO-92 contou também com um grande número de Organizações Não Governamentais (ONGs), que realizaram de forma paralela o Fórum Global, que aprovou a Declaração do Rio (ou Carta da Terra). Conforme esse documento, os países ricos têm maior responsabilidade na preservação do planeta (CEQUEIRA, 2011)

A ECO-92 teve como objetivo buscar meios de conciliar o desenvolvimento socioeconômico com a conservação e proteção dos ecossistemas da terra; foi de grande importância para a consolidação do conceito de desenvolvimento sustentável e para a conscientização a respeito das agressões ao meio ambiente há muito realizadas, bem como para reconhecimento de que os maiores causadores dos danos ao meio ambiente eram e são os países desenvolvidos.

A Carta da Terra, documento oficial da ECO 92, foi elaborada a partir de 3 acordos: Biodiversidade, desertificação e mudanças climáticas uma declaração de princípios sobre as florestas e a Agenda 21, base para que cada país elaborasse individualmente seu plano para preservação do meio ambiente; dos 175 países signatários da agenda 21 na época, 168 confirmaram sua posição quanto ao respeito a convenção sobre a biodiversidade.

A Carta da Terra diz que: “Há uma ligação íntima entre três fatores: a Política, a Economia e a Ecologia, que devem caminhar obrigatoriamente juntos”, nesse sentido a agenda 21 aborda uma nova parceria mundial que compromete todos os Estados a estabelecer um diálogo com vistas a atingir uma economia em nível mundial mais eficiente e equitativa, como segue:

Para fazer frente aos desafios do meio ambiente e do desenvolvimento, os Estados decidiram estabelecer uma nova parceria mundial. Essa parceria compromete todos os Estados a estabelecer um diálogo permanente e construtivo, inspirado na necessidade de atingir uma economia em nível mundial mais eficiente e equitativa, sem perder de vistas a relação crescente da continuidade das nações e o fato de que o desenvolvimento sustentável deve tornar-se um item prioritário na agenda da comunidade internacional. Reconhece-se que, para que essa nova parceria tenha êxito, é importante superar os confrontos e promover um clima de cooperação e solidariedade genuínas. É igualmente importante fortalecer as políticas nacionais e internacionais, bem como a cooperação multinacional, para acomodar-se às novas circunstâncias. (agenda 21 – capítulo 2)

Os Estados têm obrigação essencial assegurar o equilíbrio e preservação ambiental e na definição da qualidade de vida das sociedades. Este equilíbrio e preservação bem como aumento da qualidade de vida dos indivíduos podem ser assegurados por meio de ferramentas que venham cooperar para a tal, tornando-se uma questão estratégica. Uma das ferramentas utilizadas pelas entidades públicas como meio de preservação social é o ICMS Ecológico.

## 2. ICMS Ecológico

O ICMS - ecológico teve sua origem no estado do Paraná em meados de 1992, por iniciativa de prefeitos de municípios que sofriam limitações quanto ao licenciamento ambiental para atividades econômicas em seus territórios, em virtude da existência de espaços protegidos por integrarem mananciais de abastecimento de água para municípios vizinhos (LOUREIRO, 2002)

A terminologia "ICMS Ecológico" ou "ICMS Verde" se emprega para definir qualquer aparelho normativo que determine o percentual que cada município de um determinado estado tem direito a receber, quando da repartição de receitas provenientes da arrecadação de ICMS, em conformidade com critérios de caráter ambiental. É bom frisar que este não se trata de uma nova modalidade de tributo.

O termo ICMS Ecológico foi proposto com o intuito de popularizar o imposto extrafiscal e torná-lo o mais democrático possível, possibilitando a busca de informações e o aguçamento da curiosidade popular a fim de facilitar o processo de transparência na sua gestão. (LOUREIRO, 2002)

Os municípios brasileiros possuem como direito receber parte de recursos financeiros arrecadados de impostos federais e estaduais. No caso dos estados, o que nos interessa é o ICMS, (imposto sob circulação de mercadorias e sobre prestações de serviços de transporte interestadual e intermunicipal e de comunicação) imposto que depois de arrecadado deve ser repartido, ficando 75% para o próprio Estado que arrecadou e 25% devem ser destinados aos municípios, este rateio ocorre em obediência a Constituição Federal em seu Art. 158, inciso IV.

A Constituição Federal, afirma também em seu parágrafo único que as parcelas de receita pertencentes aos municípios, mencionadas no inciso IV, serão creditadas conforme os seguintes critérios:

- I - três quartos, no mínimo, na proporção do valor adicionado nas operações relativas à circulação de mercadorias e nas prestações de serviços realizadas em seus territórios;
- II - até um quarto, de acordo com o que dispuser lei estadual ou, no caso dos Territórios, lei federal;

Consequentemente, o valor arrecadado do ICMS pelo estado, os municípios fazem jus a 25%, e  $\frac{1}{4}$  desse total será repassado aos municípios de acordo com o que dispuser a lei estadual. A possibilidade do estado em criar o ICMS ecológico leva-se em conta o critério ambiental no momento de calcular a participação de cada um dos municípios no rateio dos valores recolhidos.

Os mecanismos de alocação de parte da arrecadação do ICMS como fundamentam em critérios de atuação ambiental, é com certeza, o mais significativo instrumento compensatório de estímulo à preservação existente no país.

Uma das intenções mais importantes do ICMS Ecológico é contrapor a percepção local de que as áreas protegidas reduzem a possibilidade de geração de receitas para o município. Ele dá ao município um incentivo para a criação e manutenção de áreas protegidas, ao invés de permitir a expansão de atividades pouco interessantes tanto do ponto de vista ambiental, quanto econômico. (VEIGA, 2000)

O ICMS Ecológico pode ser visto como uma espécie de instrumento que estimula a conservação da biodiversidade, quando ele recompensa os municípios por áreas protegidas já existentes incentivando também a criação de outras áreas protegidas, já que considera o percentual que os municípios possuem de áreas de conservação em seus territórios. No entanto é importante frisar que, o ICMS ecológico em sua conjuntura é bem mais além, do que apenas a conservação de áreas protegidas.

Em relação a conservação da biodiversidade ICMS Ecológico, tem por objetivos: aumento do número de superfície de unidades de conservação e outras áreas especialmente protegidas; regularização, planejamento, implementação e busca da sustentabilidade das unidades de conservação; incentivo à construção dos corredores ecológicos, através da busca da conexão de fragmentos vegetais; adoção, desenvolvimento e consolidação institucional, tanto no nível estadual, quanto municipal, com vistas à conservação da biodiversidade e busca da justiça fiscal pela conservação ambiental. (LOUREIRO, 2002)

O ICMS Ecológico carrega, em sua conjuntura, todos os atributos que, na forma das deliberações resultantes da Conferência da Organização das Nações Unidas pelo Meio Ambiente, realizada no Rio de Janeiro em 1992 (ECO-92), foram reputados necessários para o bom e exitoso manejo dos instrumentos econômicos no campo ambiental: “1) Eficiência Ambiental: é a imposição tributária correta para que alcance os limites da preservação ambiental; 2) Eficiência Econômica: um tributo que reflita um baixo custo para a economia, mas que consiga atingir o seu objetivo maior que é o incentivo a comportamentos ambientalmente corretos; 3) Administração barata e simples: não poderá a tributação ambiental onerar ainda mais o estado, com a implantação de políticas tributárias ambientais; 4) Ausência de efeitos nocivos ao comércio e à competitividade internacionais: que a tributação ambiental não provoque efeitos danosos na grade de consumo. Desse modo, o Estado deverá implementar um tributo que seja favorável ao meio ambiente, mas que não crie transtorno para o seu próprio agente implementador, através de aumento de custo para a máquina administrativa e não onere ainda mais a carga tributária do contribuinte, que já é exorbitante. (COSTA, 2005)

Como supracitados o ICMS Ecológico teve sua gênese no Estado do Paraná em 1991, e implementação desse foi um verdadeiro sucesso como nos afirma Barros:

O caso paranaense, é importante destacar que entre 1992 e 2000 houve um incremento de 1.894,94 por cento em superfície das unidades de conservação

municipais, de 681,03 por cento nas unidades de conservação estaduais, 30,50 por cento nas unidades de conservação federais e terras indígenas e de 100 por cento em relação as RPPN estaduais. Houve ainda melhoria na qualidade de conservação dos parques municipais, estaduais e das RPPN. (BARROS, 2010:1)

Com base na experiência do Estado paranaense mais de dez Estados brasileiros acharam oportuno aderir a proposta do ICMS Ecológico e adotando-o como instrumento de política pública e em outros Estados o tema encontra-se em debate ou com projetos de Lei em tramitação nas suas respectivas casas legislativas.

### 3. ICMS Ecológico no Estado de Pernambuco

No estado de Pernambuco o ICMS Ecológico surgiu através da Lei 11.899, aprovada em 21 de dezembro de 2000, batizado com a denominação de ICMS Socioambiental, por abranger para o rateio tanto critérios ecológicos, tais como: o destino de resíduos sólidos e unidades de conservação, quanto critérios sociais como saúde, educação e receita tributária própria.

Como nos afirma Barros (2010:2): “outros critérios foram incluídos na lei associando o desempenho das gestões municipais relativos os setores de educação e saúde e, também, inclui o aumento da receita própria dos tributos municipais.”

Os critérios de distribuição da parte do ICMS que cabe aos municípios, e tratado pelo o artigo 2º, da Lei nº 10.489, de 02 de outubro de 1990, considerando aspectos socioambientais e dando outras providências. Em relação ao ICMS socioambiental a Lei nº 11.899, em seu art. 2º, inciso III, estabelece os valores percentuais de cada critério de distribuição do ICMS, conforme quadro apresentado a seguir:

A implantação desta lei originou intensa reação da maior parte dos prefeitos de Pernambuco que pressionaram o executivo e o poder legislativo contra a mesma, visando diminuir o impacto na economia dos municípios que detinham alto repasse deste critério. Por conta desta pressão o governo estadual encaminhou nova lei à Assembleia Legislativa que aprovou em 29 de setembro de 2003 a Lei nº 12.432, reduzindo os valores percentuais de cada critério de distribuição de ICMS, conforme quadro apresentado a seguir: Contudo a Lei 12.432, foi regulamentada pelo Decreto 23.473 e 25.574, na regulamentação definiram-se os critérios de distribuição da parcela dos recursos do ICMS que cabe aos municípios estabelecendo outras providências em relação às unidades de conservação, trazendo a justificativa da expressão sem uso econômico,

Critérios da Lei 11.899	Percentual
Resíduos sólidos	5%
Saúde	3%
Educação	3%
Unidades de Conservação	1%
Receita Tributária Própria	3%
<b>Total</b>	<b>15%</b>

Fonte: Lei 11.899 de 21 de dezembro de 2000

definindo também os casos de vedação do crédito do ICMS ecológico, bem como as prerrogativas para sua concessão a partir de informações prestadas pelo CPRH (Agência de Meio Ambiente de Pernambuco) a SEFAZ (Secretaria Estadual da Fazenda), calculadas nos termos do índice de conservação da Biodiversidade do Município - ICBM, conforme especificado nesse decreto. (BARROS, 2010)

Crítérios da Lei 12.432	Percentual
Resíduos sólidos	2%
Saúde	2%
Educação	2%
Unidades de Conservação	1%
Receita Tributária Própria	1%
Total	8%

Fonte: Lei nº 12.432 de 29 de setembro de 2003

Mesmo a Lei de criação do ICMS Ecológico sendo promulgada em 21 dezembro de 2000, o mesmo só entrou, efetivamente em vigor em 2004, justifica-se tal retardamento os fatores acima mencionados.

#### 4. Vantagens do ICMS Ecológico.

Os municípios que fazem adesão ao ICMS Ecológico passam a gozar de uma infinidade de vantagens, pois a medida que protege o meio ambiente, melhora a vida de seus cidadãos. O ICMS Ecológico constitui-se uma ferramenta que resulta em benefícios aos municípios de forma bastante significativa, criando assim várias perspectivas em relação ao desenvolvimento sustentável.

À medida que este contribui em uma estratégia para salvar a biodiversidade, ajuda também na conservação dos recursos hídricos e estes impulsionam a implantação e concretização de Unidades de Conservação estimulando atuações de saneamento básico.

Além disso, compensa municípios que abraçam medidas de conservação e gera benefícios socioambientais, por meio de Unidades de Conservação, criando possibilidades de empregos, do desenvolvimento de pesquisas em uso público em áreas naturais. Ainda mais ajuda na redução dos custos de recuperação e prevenção dos desastres ambientais pelas prefeituras e particulares.

A adoção e defesa do ICMS Ecológico não devem ser prerrogativa apenas dos gestores municipais, mas sim da poluição em geral, uma vez que deve existir uma parceria entre município e seus munícipes, pois o primeiro não irá conseguir cuidar de seu patrimônio natural se a população também fizer a sua parte. Atitudes como não jogar lixo, não poluir os rios, não produzir queimadas, não devastar áreas verdes, não ocorrer invasão de áreas próximas aos mananciais, assiduidade de crianças na escola, ausência de crianças em lixões e sistema de saúde razoável, ações como estas podem fazer a diferença, antes mesmo de o programa ser adotado. Assim, se existe parceria entre o governo e os cidadãos, todos sairão ganhando, com mais saúde e qualidade de vida.

Muitos municípios não gozam das vantagens concedidas pelo ICMS Ecológico, por falta de informação dos reais benefícios que este pode gerar aos

municípios, bem como a falta de conhecimento ao aparato legal relacionado a este.

## Considerações Finais

O ICMS ecológico possui grande potencial para ajudar os gestores públicos municipais que utilizam critérios e ferramentas de preservação ambiental através da alocação dos recursos gerados pelo ICMS.

Com base na experiência do Estado paranaense mais de dez Estados brasileiros acharam oportuno aderir a proposta do ICMS Ecológico e adotaram –o como instrumento de política pública e em outros Estados o tema encontra-se em debate ou com projetos de Lei em tramitação nas suas respectivas casas legislativas.

O ICMS Ecológico pode ser visto como uma espécie de instrumento que estimula a conservação da biodiversidade, quando ele recompensa os municípios por áreas protegidas já existentes incentivando também a criação de outras áreas protegidas, já que considera o percentual que os municípios possuem de áreas de conservação em seus territórios. No entanto é importante frisar que, o ICMS ecológico em sua conjuntura é bem mais além, do que apenas a conservação de áreas protegidas.

Nesse cenário objetivo do trabalho foi abordar as vantagens do ICMS ecológico a nível municipal uma vez que O ICMS ecológico possui grande potencial para ajudar os gestores públicos municipais que utilizam critérios e ferramentas de preservação ambiental através da alocação dos recursos gerados pelo ICMS, gerando as mais diversas vantagens como exemplo a redução dos custos de recuperação e prevenção dos desastres ambientais causado pelas prefeituras, criando possibilidades de empregos, desenvolvimento de pesquisas em uso público em áreas naturais, criando assim várias perspectivas em relação ao desenvolvimento sustentável do município.

## Notas

<sup>1</sup> Bacharel em Ciências Contábeis (FACET), Especialista em Auditoria Fiscal e Tributária (UFPE), Mestre em Gestão Pública (UFPE).

## Referências

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, Senado Federal, 2007.

\_\_\_\_\_. Ministério do Orçamento e Gestão. **Portaria nº 42, de 14 de abril de 1999**. Disponível em:

<[http://ftp.fn.de.gov.br/web/siope/leis/P42\\_MPOG\\_14-04-1999.pdf](http://ftp.fn.de.gov.br/web/siope/leis/P42_MPOG_14-04-1999.pdf)>.

Acesso em: 08 nov. 2011.

\_\_\_\_\_. Ministério do Meio Ambiente. **Secretaria de Articulação Institucional e Cidadania Ambiental » Departamento de Cidadania e Responsabilidade Socioambiental » Agenda 21** Disponível em

<<http://www.mma.gov.br/sitio/index.php?ido=conteudo.monta&idEstrutura=18>> Acesso em: 08.11.2011.

\_\_\_\_\_. Ministério do Meio Ambiente. **Secretaria de Articulação Institucional e Cidadania Ambiental » Departamento de Cidadania e Responsabilidade Socioambiental » Agenda 21» Carta da Terra**. Disponível em <<http://www.mma.gov.br/sitio/index.php?ido=conteudo.monta&idEstrutura=18>> Acesso em: 08.11. 2011.

BARROS, Elcio Alves. **O ICMS Ecológico de Pernambuco e unidades de conservação**. 2010. Acesso: < <http://www.icmsecologico.org.br>>. Acesso em: 01.12.2011.

CERQUEIRA, Wagner de; FRANCISCO. **Hoje na História: 1992 - Inicia a ECO 92** Disponível em:<<http://www.portaltendencia.com.br/novoportal/modules/news/article.php?storyid=165>>. Acesso em: 01.12.2019

COSTA, Regina Helena. Apontamento sobre a Tributação Ambiental. In TÔRRES, Heleno Tavares (Coord). **Direito Tributário ambiental**. São Paulo: Malheiros, 2005.

FERREIRA, A. C. S.. **Contabilidade Ambiental: uma informação para o desenvolvimento sustentável**. São Paulo, Atlas, 2003.

LOUREIRO, Wilson. **Contribuição do ICMS Ecológico na Conservação da Biodiversidade no Estado do Paraná**. Curitiba, 2002. (Tese de Doutorado na área de concentração em Economia e Política Florestal da Universidade Federal do Paraná). Curitiba, 2002.

PERNAMBUCO. Lei 11.899 de 21 de dezembro de 2000. Redefine os critérios de distribuição da parte do ICMS que cabe aos municípios, de que trato artigo 2º, da Lei 10.489, de 02 de outubro de 1990, considerando aspectos socioambientais, e dá outras providências. **Assembleia Legislativa do Estado de Pernambuco**. Disponível em: < <http://www.alepe.pe.gov.br>>. Acesso em: 01.12.2019.

\_\_\_\_\_. Lei nº 12.206, de 20 de maio de 2002. Ajusta os critérios de distribuição de parte do ICMS que cabe aos Municípios, nos termos do art. 2º, da Lei nº 10.489, de 02 de outubro de 1990, com redação da Lei nº 11.899, de 21 de dezembro de 2000, relativamente aos aspectos socioambientais. **Assembleia Legislativa do Estado de Pernambuco**. Disponível em < <http://www.alepe.pe.gov.br>>. Acesso em 05.12.2019.

\_\_\_\_\_. Lei nº 12.432 de 29 de setembro de 2003. Ajusta os critérios de distribuição de parte do ICMS que cabe aos Municípios, nos termos do art. 2º, da Lei nº 10.489, de 02 de outubro de 1990, com a redação da Lei nº 11.899, de 21 de dezembro de 2000, e da Lei nº 12.206, de 20 de maio de 2002. **Assembleia Legislativa do Estado de Pernambuco**. Disponível em: < <http://www.alepe.pe.gov.br>>. Acesso em: 01.12.2019.

RIBEIRO, M. S.. **Contabilidade ambiental**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SCHENINI, P. C.; NASCIMENTO, D. T.. Gestão pública sustentável. **Revista de Ciências da Administração**, v.4, n.08, Jul./Dez. 2002.

SENADO FEDERAL. **Agenda 21 - Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento**. 3.ed. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições, 2001.

SILVA, B. A.. **Contabilidade e meio ambiente**: considerações teóricas e práticas sobre o controle dos gastos ambientais. São Paulo: Annablume/Fapesp, 2003.

TINOCO, João Eduardo Prudêncio; KRAEMER, Maria Elizabeth Pereira. **Contabilidade e Gestão Ambiental**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VEIGA, J. E.. **Meio Ambiente & Desenvolvimento**. São Paulo: Senac, 2006

VEIGA, F. N. **Análise dos incentivos econômicos nas políticas públicas para o meio ambiente - o caso do "ICMS ecológico" em Minas Gerais**. Rio de Janeiro, 2000. (Dissertação Mestrado em Desenvolvimento e Agricultura) CPDA, UFRRJ, 2000.



## **CAPÍTULO 4**

---

### **GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Ana Caroline Menezes da Silva<sup>1</sup>  
Alexandre José Barboza dos Santos<sup>2</sup>

## Resumo

A administração pública tem o dever de atender e prestar os melhores serviços aos cidadãos, dessa forma precisa obter um quadro de servidores preparados para realização das tarefas essenciais a população, com isso a gestão de pessoas se torna fundamental na implantação, acompanhamento e avaliação dos processos. As organizações públicas precisam melhorar nesse aspecto, e com a ajuda da gestão de pessoas, buscam por servidores mais qualificados, comprometidos e responsáveis, pois a busca por serviços com eficiência e qualidade é um objetivo cada vez mais almejado pela administração pública. Para que a Gestão pública possa alcançar os objetivos de eficiência ela deve atender aos interesses públicos, e também as necessidades dos servidores para prestar os melhores serviços. O objetivo principal dessa pesquisa é relatar a evolução da gestão de pessoas ao longo do tempo e como ela vem contribuindo de forma positiva no melhoramento do atendimento e prestação dos serviços públicos.

**Palavras-chave:** Administração Pública. Gestão de Pessoas. Eficiência.

## Abstract

The public administration has the duty to take care of and to give the best services to the citizens, of this necessary form to get a picture of servers prepared for accomplishment of the essential tasks the population, with this the management of people if she becomes basic in the implantation, accompaniment and evaluation of the processes. The public organizations need to improve in this aspect, and with the aid of the management of people, they search for more qualified, compromised and responsible servers, therefore the search for services with efficiency and quality is an objective each time more longed for by the public administration. So that the Public administration can reach the efficiency objectives it must take care of to the public interests, and also the necessities of the servers to give the best services. The main objective of this research is to tell the evolution of the management of people throughout the time and as it comes contributing of positive form in the improvement of the attendance and installment of the public services.

**Keyword:** Public Administration. People Management. Efficiency.

## Introdução

A administração pública necessita cada vez mais de profissionais que sejam preparados, qualificados para exercer sua função com competência, porém nem sempre esse tipo de profissional é recrutado através de concursos públicos. Os concursos buscam apenas recrutar aqueles candidatos que obtiveram as melhores notas e conseguiram ser aprovados nos processos seletivos, sem se preocupar com suas habilidades e competências. Decorrente disso é onde surge a necessidade da gestão de pessoas na administração pública, para que junto com a gestão consiga capacitar esses funcionários, motivá-los buscando melhorar o atendimento e a prestação dos serviços.

A gestão de pessoas está presente desde o patrimonialismo até os dias atuais, com mudanças significativas relacionadas a pessoas na administração pública, antes o favoritismo reinava nos modelos antigos de gestão, mas com o passar do tempo os modelos foram renovando-se, buscando outras prioridades, a gestão de pessoas na área pública funciona como um papel estratégico, pois busca o alinhamento dos objetivos, organizacionais relacionados ao desenvolvimento de pessoas.

Administrar o capital humano é uma tarefa que enfrenta grandes impactos nesta área, pois não basta apenas ter o conhecimento, é necessário exercer as atividades com eficiência e eficácia, além do mais é papel do gestor público acompanhar como as atividades estão sendo realizadas, como os serviços estão sendo prestados.

Existem diversos fatores que precisam ser discutidos e avaliados pelos gestores públicos, os servidores precisam de ferramentas, de motivação, de desenvolver novas culturas e além de tudo precisam de uma área que possa oferecer o suporte necessário no desenvolvimento das suas atividades, que busque entender o servidor como pessoa, e não apenas como realizador de uma atividade.

O presente artigo visa trazer diversos tipos de situações que precisam ser melhoradas, acompanhadas e principalmente avaliadas para que haja um bom funcionamento da organização. Hoje a administração pública é cobrada por sempre prestar serviços com eficiência e eficácia para a população. A gestão de pessoas é de extrema importância pois desempenha papéis cruciais do capital humano na administração pública, buscam principalmente desenvolver servidores com objetivo de alcançar a efetividade organizacional.

O tema foi escolhido para justamente relatar o que acontece no setor público em relação a gestão de recursos humanos, há uma carência neste setor, onde não enxergam as pessoas como capital humano, o tema possui relevância para contratar profissionais qualificados, que possam exercer as atividades com eficiência e enxergar o cidadão como cliente final. Teremos como problema a gestão de pessoas podem contribuir para uma gestão pública eficiente? A gestão de pessoas pode contribuir buscando incentivar a qualificação dos servidores, desenvolvendo suas competências, habilidades e a prestação dos serviços a população com eficiência.

O nosso objetivo geral é demonstrar como uma gestão de pessoas pode promover eficiência dos serviços públicos, desta maneira o nosso objetivo específico será o de apresentar a evolução da Gestão de Pessoas na conjuntura pública; como também os desafios culturais e contemporâneos da gestão de pessoas na conjuntura da gestão pública brasileira e por fim descrever as perspectivas desafiadoras de uma nova política eficiente de gestão de pessoas.

O nosso trabalho em três partes na primeira iremos abordar a evolução da gestão de pessoas na conjuntura pública onde iremos tratar o

patrimonialismo e as peculiaridades na gestão de pessoas e o paradigma burocrático de Max weber em relação a gestão de recursos humanos.

Depois iremos aborda a características culturais da política de gestão de pessoas nas organizações públicas no Brasil, aonde iremos aborda as práticas contemporâneas de gestão de pessoas no setor público, como também o problemático legado da constituição de 1988, passando pelos concursos públicos e formas de integração, pela estabilidade funcional e da morosidade operacional e a ausência de eficiência e caráter empreendedor.

Por fim iremos tratar os desafios da gestão de recursos humanos na área pública, a onde a quebra do paradigma cultural, como a nova política de Gestão de Recursos Humanos e também a Sistemática de Recrutamento.

Para por fim concluímos que as mudanças principalmente relacionadas as cobranças da população traz um modelo de gestão que deve buscar se atualizar constantemente, que melhore a efetividade da gestão, que treine e capacite os seus servidores, que façam os servidores terem o entendimento que não há estabilidade total, e sim uma estabilidade parcial no cargo em que ocupam, pois muitos deixam se prestar serviços com eficiência por se garantirem nessa falsa realidade.

## **1 A Evolução da Gestão de Pessoas na Conjuntura Pública**

### **1.1 O patrimonialismo e as peculiaridades na gestão de pessoas**

O patrimonialismo foi uma amostra de gestão inserido pelo antigo Estado português, essa forma de administrar a atividade pública predominou no período do pré-capitalismo onde o seu líder político exercia o poder sobre os domínios públicos e privados, sem nenhum tipo de distinção entre eles. Nele as esferas públicas se misturam e muitas vezes se tornam quase indistintas. Uma das particularidades mais marcantes desse modelo de gerir é o nepotismo, que consiste em beneficiar familiares para ocuparem cargos da administração pública.

Outras características são a falta de eficiência, a falta de profissionalismo, ausência de métodos de trabalho, etc. Tais vantagens desse exemplo de gestão vão além do mérito e da capacidade profissional dos indivíduos, ou seja, as pessoas conseguem ocupar cargos importantes na autoridade máxima de um aparelho ou órgão público, por existir uma relação pessoal com o líder e não por suas habilidades profissionais. Existe uma desordem patrimonial nesse tipo de gestão onde as responsabilidades são atribuídas aos indivíduos não por suas aptidões, e sim por nepotismo ou favoritismo.

Por Padre (1995, p.15):

No patrimonialismo, o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuem status de nobreza real. Os cargos são considerados prebendas. A res public (1) a não

é diferenciada das res principis (2). Em consequência, a corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração.

A Gestão de Pessoas na conjuntura de uma administração pública moderna vai contra as particularidades desse modelo, pois ela busca formar e desenvolver os profissionais com a intenção de agregar valor ao desenvolvimento da instituição, buscam treinar pessoas com objetivo de serem mais eficientes e eficazes, criar métodos de trabalhos que sejam uniformes, e acima de tudo que sejam profissionais.

Conforme Chiavenato (2008) a gestão de pessoas que predominam nas organizações possui uma sensibilidade, pois vai depender da cultura organizacional que a empresa possui, além do mais possui uma abordagem contingencial e situacional, dependendo de vários fatores existentes. Neste conjunto a gestão de pessoas no patrimonialismo dependia exclusiva e unicamente do domínio de seu monarca, as regras eram ditadas pelo rei, os cidadãos não tinham direito a opinar, e sim apenas acompanhar as mudanças do estado, e isso acaba se tornando situacional e contingencial porque os mais beneficiados tinham algum vínculo de parentesco com o rei, e por este motivo acabava ocupando cargos de confiança importantes no setor público, ou passavam em concursos que não tinham nenhum tipo de credibilidade .

Na instituição pública a gestão de pessoas apresenta algumas particularidades, pois os colaboradores são contratados através de concursos públicos, os líderes não podem contratar como era a gestão no patrimonialismo, através do nepotismo há não ser que sejam cargos de confiança), e como consequência as ações de desenvolvimento pessoal nessa área são determinantes, visto que os elementos podem progredir na função e não somente cumprir com as suas obrigações atuais.

Os gestores públicos devem ter a responsabilidade de desempenhar práticas de gerenciamento, recompensas, planejamentos, avaliações motivando os funcionários a conservar um ambiente positivo e profissional na máquina pública. Tudo isso é consequência da sociedade que virou mais exigente em relação aos serviços apresentados pelo setor público.

## **1.1 O paradigma burocrático de Max Weber em relação a gestão de recursos humanos**

O modelo burocrático de Max Weber surgiu no século XX sendo um modelo organizacional onde a sua finalidade principal é alcançar a mais alta eficiência através da racionalidade, ou melhor, de escolher os processos mais ágeis para obter resultados melhores, além de permitir uma análise mais integrada da organização.

Segundo Bresser; Pereira (1996, p.5), em um de seus importantes estudos, mencionava que “a administração pública burocrática clássica foi adotada porque era uma alternativa muito superior à administração patrimonialista do Estado”.

Porém ela não conseguiu alcançar o seu objetivo final porque voltou-se para si mesma e esqueceu sua principal finalidade, que era servir a sociedade, como consequência atendia os cidadãos de forma incapaz e ineficiente.

Segundo Chiavenato (2008, p.36) para Weber a burocracia possui três características marcantes que são: a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo. Na formalidade desse modelo ela impõe deveres e responsabilidades para os membros da organização, existe uma hierarquia administrativa, os procedimentos administrativos possuem documentações escritas, ou seja, havia uma formalidade dos processos decisórios, das comunicações internas e externas.

A impessoalidade indica que o vínculo entre a organização, funcionários e ambiente externo são fundamentadas em linhas e funções de autoridades claras, a impessoalidade nas relações não distingue as pessoas, ela distingue os responsabilidades e funções que as mesmas ocupam.

E o profissionalismo está relacionado ao mérito, as pessoas ocupam cargos porque demonstram suas capacidades técnicas e de conhecimento. Esta última ataca diretamente o nepotismo, porque as funções são conquistadas através da meritocracia. Por esse modelo possuir um formalismo exagerado acabou se tornando não adequado, além de possuir uma excessividade com controles tornou a esfera pública, pouco eficiente, rígida e engessada.

Assim, como consequência Padre (1995, p.15):

O Estado volta-se para si mesmo, perdendo a noção de sua missão básica, que é servir à sociedade. A qualidade fundamental da administração pública burocrática é a efetividade no controle dos abusos; seu defeito, a ineficiência, a autorreferência, a incapacidade de voltar-se para o serviço aos cidadãos vistos como clientes.

A Gestão de Pessoas na conjuntura da burocracia leva com atenção a formalidade, impessoalidade e profissionalismo há muitas características semelhantes relacionadas ao exemplo de Weber, nelas os colaboradores também devem respeitar a hierarquia e obedecer às diretrizes para execução das suas tarefas, os cargos e as funções são definidos pela organização, além disso, são as normas que regem toda a composição organizacional.

## **1.2 A gestão de pessoas no advento da nova gestão pública**

A nova gestão pública mostrou-se com o foco do controle voltado para acompanhar os efeitos, eficiência, eficácia e competitividade, ela compartilha valores da produtividade, orientação ao serviço, descentralização, a eficácia na realização dos serviços, accountability, etc.

Ela considera o Estado como uma ampla empresa onde os serviços oferecidos são destinados a clientela, ou seja, cidadãos. Nesse modelo não basta

à administração pública executar suas tarefas, também é necessário saber se a população que utiliza desses serviços está satisfeita com os serviços que estão sendo oferecidos. O gerencialismo é consequência da globalização, do avanço da tecnologia, que busca tornar o estado capaz de competir com outros países.

A respeito desse conceito de nova gestão cita Padre (1995, p.16):

[...] A eficiência da administração pública - a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário torna-se então essencial. A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações.

Esse modelo inovou ao preocupar-se em relação a eficiência e eficácia, desta forma ela traz pontos da administração privada e aplica na conjuntura da administração pública.

Conforme Bresser Pereira (1999, p17):

Isso significa que nós temos que preparar a nossa administração para a superação dos modelos burocráticos do passado, de forma a incorporar técnicas gerenciais que introduzam na cultura do trabalho público as noções indispensáveis de qualidade, produtividade, resultados, responsabilidade dos funcionários, entre outras.

As mudanças constantes que a população vem enfrentando levam a moldar um novo padrão de gestão que deve se atualizar, buscando melhorar a efetividade da gestão, e procurando sempre potencializar a realização do atendimento e na execução dos seus serviços. A eficiência e eficácia são indispensáveis na prestação dos serviços públicos.

O padrão que avalia a qualidade das políticas públicas ocorre através de um feedback pois é uma importante ferramenta que orienta a conduta e as atitudes dos profissionais para buscarem melhorias contínuas, além de aferir o grau de eficiência e eficácia nas relações ativas internas mantidas pelos servidores públicos.

Nesse contexto os servidores públicos são desafiados a otimizar resultados e melhorar o atendimento aos clientes, visto que a sociedade hoje mais consciente, passa a cobrar mais qualidade dos serviços públicos.

## **2 Características Culturais da política de Gestão de Pessoas nas Organizações no Brasil**

### **2.1 As práticas contemporâneas de Gestão de Pessoas no Setor Público**

A visão contemporânea da gestão de pessoas consiste em transformações, há constantes mudanças em todas as áreas de atuação, conseqüentemente as pessoas também precisam acompanhar essas mudanças. Na esfera pública há uma carência muito grande de resultados positivos, de uma maior cooperação

por parte dos funcionários internamente, de prestar um serviço de qualidade aos cidadãos.

Para isso é necessário que a esfera pública saiba reconhecer o valor dos seus servidores e a sua importância dentro da organização, não apenas na área de gestão de pessoas, mas como pessoas que poderiam estar mais comprometidas e motivadas.

Uma organização pública com visão e práticas contemporâneas de pessoas tem uma estratégia clara, fazem com que seus funcionários aspirem melhor a cultura organizacional criando um ambiente de forma a haver mais cooperação, objetivos alinhados, onde cada um tenha consciência da sua responsabilidade e obrigações.

Segundo Coutinho (2000) é necessário que a gestão de pessoas na administração pública introduza vários aspectos que estão relacionados as novas práticas empresariais, como por exemplo, atitudes, valores, etc.

Diante desse contexto a máquina pública deve se preocupar em melhorar constantemente os serviços realizados e prestados por seus servidores, introduzindo novas práticas sempre em busca por excelência e melhores resultados.

De acordo com Bresser-Pereira (1998) os desafios que a gestão de pessoas encontra na administração pública precisará de um apoio, um sistema que lhe forneçam um suporte necessário para que possa acompanhar as mudanças ocorridas no meio social.

Com essa afirmação do autor deixa claro que não existem sistemas que atendam às necessidades da sociedade na constante realidade de mudanças que o país vem enfrentando. É imprescindível inserir ações que sejam diferentes daquelas adotadas na burocracia, relacionado com a realidade das necessidades, ao implantar esses melhoramentos os funcionários serão capazes de possuir uma maior eficiência na gestão e uma satisfação dos indivíduos.

## **2.2 O problemático legado da constituição de 1988**

A constituição de 1988 trouxe para os cidadãos trabalhadores muito benefícios, mas para conseguir tais melhoramentos foram necessárias muitas disputas políticas, muitos debates que envolveram entes patrimoniais e sindicais. Como consequência as melhorias depois de tanta luta foram conseguidas, e implantadas para classe trabalhadora.

Ela caracteriza-se por trazer várias mudanças onde a população foi a mais beneficiada, antes dessa constituição a estabilidade na empresa pública não existia, pois a cada troca de gestão, a maioria dos funcionários eram substituídos por novos que se beneficiavam através do nepotismo.

A Constituição de 1988 tratou da estabilidade em seu art. 41. Pelo texto original que diz (1998, p.31):

São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público. O servidor público estável só perderá o cargo:

I - em virtude de sentença judicial transitada em julgado;

II - mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa;

III - mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa.

Ou seja, o servidor público só pode ser exonerado do exercício da sua função se cometer uma falta muito grave ou o mesmo decidir se afastar das suas atividades, caso nenhuma dessas hipóteses venha a acontecer ele tem total estabilidade no serviço público, após dois anos, pois é o período em que o servidor irá demonstrar se se adaptou ao cargo e as funções atribuídas, além de deixar bem claro que a estabilidade só é garantida aos servidores ingressados por concurso público.

A Constituição trouxe que a permanência no serviço público se dá através da aprovação em concurso, além do mais é obrigatório serem realizadas avaliações especiais relacionadas ao desempenho para estes funcionários, o que na maioria das vezes não acontece.

Além disso a Constituição federal de 1988 vem acompanhada de princípios como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, esses princípios buscam ajudar a empresa pública a agir da melhor forma relacionada a transparência e a busca por serviços mais eficientes, eles devem ser conhecidos não só pelos agentes públicos, mas também pela própria população que será beneficiada pelos serviços prestados.

Para Chiavenato (2008, p.112):

A Constituição de 1988 trouxe estabilidade rígida para todos os servidores civis, diretamente relacionada a generalização do regime estatutário na administração direta e nas fundações e autarquias, a aposentadoria com proventos integrais sem correlação com o tempo de serviço ou com a contribuição do servidor.

A Constituição trouxe muitas melhorias, não só relacionado a estabilidade, mas em relação ao regime estatutário, em relação a aposentadoria, ela buscou se direcionar mais a trazer vantagens para os servidores públicos, garantindo principalmente seus direitos em relação a administração pública.

## **2.3 Concursos Públicos e formas de integração**

O concurso público no Brasil surgiu por volta dos anos com a Constituição de 1934, surgiu com o intuito de fazer com que os cargos iniciais fossem organizados em carreira. Mas apenas na Constituição de 1988 ele passou a ser exigido em todas as contratações da esfera pública, com exceção apenas dos cargos de confiança e comissionados pois estes são cargos escolhidos por cada gestão.

Eles são processos seletivos criados pela máquina com o objetivo de recrutar os melhores profissionais, buscando avaliar os candidatos com o

---

intuito de ocupar um cargo efetivo dentro da máquina pública. O processo do concurso na maior parte fica por conta de empresas terceirizadas, mas a responsabilidade de avaliar esses serviços é de responsabilidade do setor de gestão de pessoas.

Os concursos públicos foram uma das determinações da Constituição de 1988, sua finalidade é recrutar pessoas com competências e com qualificações necessárias para assumir o determinado cargo, buscando evitar que ocorra o favoritismo como ocorria em outras gestões.

Se os concursos não tivessem sido criados pela Constituição com o objetivo de melhorar a administração pública, os políticos iriam usar seus familiares ou amigos próximos para ocupar os cargos em questão. Os concursos no Brasil possuem uma grande popularidade devido a crença de “estabilidade” de carreira, benefícios diversos e por não exigirem que o candidato tenha experiência na área de atuação, ou seja, basta ser aprovado no concurso, atender os requisitos, e o indivíduo é contratado.

São considerados aprovados primeiramente aquelas pessoas que atendem aos requisitos estabelecidos no edital, se o candidato possuir alguma restrição que seja exigida no edital o mesmo não poderá tomar posse do cargo. Após a aprovação a máquina pública é obrigada por lei a convidar os candidatos para ocuparem as respectivas vagas, o candidato pode ser chamado imediatamente ou após alguns meses.

Segundo Bresser (1998) para aquelas pessoas que passaram no concurso público, mas as vagas já não estavam mais disponíveis, deveriam esperar em uma lista de espera, até conseguir ser chamado. Porém isso relatava a possibilidade de pessoas sem qualificações entrarem para exercer atividades públicas e ocuparem essas vagas disponíveis. Quando essas pessoas começavam a trabalhar nem sempre suas qualificações estavam de acordo com as exigências do cargo a ser ocupado. O objetivo de realizar concursos é a busca pela constante melhoria no quadro de funcionários, para enriquecer cada vez mais as carreiras do Estado. Os concursos só não são realizados em casos particulares e com uma certa urgência necessitando de autorização e destinados a atividades não exclusivas do poder público.

Conforme Chiavenato (2008, p. 204):

A definição de vagas dos concursos tendo em vista as necessidades dos órgãos e considerando as vagas existentes no momento de sua realização representa uma inovação em relação ao passado, quando os concursos eram realizados em quantitativos superior ao de cargos vagos, não havendo aproveitamento integral de todos os aprovados na primeira convocação.

Os concursos nos períodos mais antigos eram organizados sem avaliar a real necessidade de pessoas necessárias para realizar as atividades, por este motivo muitos cidadãos eram aprovados em número bem maior de vagas disponíveis no órgão público, e como consequência os mesmos não eram convocados para ocupar os cargos devido à grande quantidade de pessoas. Hoje essa realidade é bem diferente pois nos editais são demonstrados a

quantidade de servidores a serem contratados e conseqüentemente a quantidade de vagas a serem preenchidas, ou seja, atualmente existe um melhor planejamento nesta questão não só relacionado a Gestão de Pessoas, mas também relacionado a questão de custo e orçamentária.

## 2.4 A estabilidade funcional

O conceito de estabilidade é muito comum entre os funcionários públicos, é um direito do funcionário não ser demitido do órgão público, porém a práticas de atos que infringem o contrato o mesmo pode ser rompido a qualquer momento.

A estabilidade funcional também surgiu na Constituição de 1937 com o objetivo de resguardar os servidores de demissões, de perseguições políticas e de buscar no passar dos anos o melhor desempenho nas tarefas realizadas. Porém foi em 1988 no Art. 41, que ocorreu tal consolidação,

1º O servidor público estável só perderá o cargo:

§ 2º Invalidada por sentença judicial a demissão do servidor estável, será ele reintegrado, e o eventual ocupante da vaga, se estável, reconduzido ao cargo de origem, sem direito a indenização, aproveitado em outro cargo ou posto em disponibilidade com remuneração proporcional ao tempo de serviço.

§ 3º Extinto o cargo ou declarada a sua desnecessidade, o servidor estável ficará em disponibilidade, com remuneração proporcional ao tempo de serviço, até seu adequado aproveitamento em outro cargo. § 4º Como condição para a aquisição da estabilidade, é obrigatória a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade. (CF/88 p.31)

A Constituição de 1988 deixa claro que a estabilidade funcional se remete apenas aos funcionários que ingressaram na máquina pública através de concursos públicos, e não as contratações e que se cometer algum deslize ele poderá perder o cargo efetivo.

Para Alexandrino e Vicente (2011) a estabilidade foi criada para os servidores públicos pois os mesmos sofrem em suas atribuições pressões e influências de caráter político, além de muitas vezes sofrerem influências para atuar contra os princípios da impessoalidade, tudo para agir de acordo com interesse político, buscando favorecer aqueles que ocupam cargos de maior poder na máquina pública. Outro item importante para criação da estabilidade foi em busca da redução de custos a cada mudança política, os funcionários seriam substituídos sempre que entrasse uma nova gestão.

No entanto a estabilidade causa um conflito muito grande para os servidores ela causa uma certa desmotivação porque faltam metas e conseqüentemente incentivos e benefícios, já para as pessoas que estão dispostas a ingressar é um dos mais fortes motivos para as pessoas, funciona realmente como um atrativo. Dessa maneira fica claro que a estabilidade é um direito do servidor de permanecer no emprego público, sendo protegida por princípios além de ter sido prevista na Constituição da república.

Para Souza (2002, p.33) “a sociedade responsabiliza o dispositivo da estabilidade pelo agravamento do processo de acomodação, perda de qualidade e deficiência no atendimento as necessidades da sociedade”.

Os impactos que a estabilidade traz para a administração pública está relacionada a justamente impedir o desligamento dos servidores, mas ela acaba também se tornando uma garantia para garantir a continuidade dos serviços que são prestados à população. O que acaba muitas vezes prejudicando a empresa pública porque a grande maioria dos servidores, já se sentem acomodados, protegidos e despreocupados, com a questão da estabilidade mesmo sendo uma estabilidade parcial, isso afeta diretamente a prestação dos serviços realizados.

As atividades são realizadas sem nenhuma motivação, de forma ineficiente, sem comprometimento e um bom desempenho porque são prestados por servidores que não exercem suas funções como deveriam, como consequência da estabilidade e por não poderem ser exonerados das suas funções prestam serviços sem nenhuma preocupação com o consumidor final que neste caso é a população.

A estabilidade é considerada como uma das principais causas da perda de qualidade no atendimento público, o que acaba impactando bastante os cidadãos em relação a demissão dos servidores, nesse contexto Souza (2002, p.76) relaciona essa situação da seguinte maneira, “seria uma das principais causas de desmotivação e do mau atendimento nos serviços públicos”.

A população enxerga isso da maneira que lhe convém, o mau atendimento é realizado porque os servidores têm a garantia do seu emprego, o que muitas vezes se confunde com garantia permanente, a estabilidade é concedida, mas de forma parcial, os mesmos podem ser exonerados a partir da abertura de um processo administrativo.

## **2.5 A morosidade operacional e a ausência de eficiência e caráter empreendedor**

Os funcionários públicos possuem muitos deveres e obrigações com a intuito de buscar sempre a melhoria nos processos e conseqüentemente de não causar prejuízos a administração, pelo fato de possuírem uma estabilidade total na ocupação de seus cargos na maior parte das vezes prestam seus serviços de maneira ineficiente, e sem existir uma preocupação na qualidade dos serviços prestados à população.

Um dos fatores mais fluentes neste item é a morosidade operacional e ineficiência, devido há grandes problemas enfrentados pelo órgão público, dentre eles podemos citar a falta de funcionários necessários para realizar atividades que demandam demais servidores para desempenha-las, a estrutura física de trabalho que na maioria das vezes não é adequada, a falta de recursos necessários para realizar as tarefas, a formalidade nos processos administrativos que demanda de maior tempo para ser realizada, além de que a gestão pública muitas vezes não aplica os recursos suficientes nos setores para que as atividades possam ser bem desempenhadas.

Se existisse uma maior preocupação com a eficiência nos serviços prestados a máquina pública obteria uma redução de gastos, uma maior produtividade, funcionários mais motivados, e melhores serviços

relacionados ao atendimento da população. Os princípios de eficiência e eficácia são essenciais em uma organização seja ela pública ou privada, pois são necessários para obter um bom planejamento, alcance dos objetivos e a preocupação em sempre prestar serviços com qualidade.

O caráter empreendedor surgiu junto com a administração gerencial buscando construir uma nova forma de gestão abrindo portas para um servidor empreendedor, pois esta prática também é necessária no serviço público, pois ela também possui essa necessidade de empreender buscando inovar a esfera pública, buscando atualizá-la, pois muitas vezes os processos são muito burocráticos o que impede de ser realizado de uma maneira mais atual obtendo os mesmos resultados.

O serviço público também precisa de inovação, criatividade, de capacidade de empreender, buscando sempre utilizar os recursos a seu favor. O caráter empreendedor tem seu foco na população, de acordo com Dornelas (2005, p. 39), define o “empreendedorismo como o envolvimento de pessoas e processos que em conjunto, levam a transformação de ideias e oportunidades”.

Sendo assim seria uma forma de utilizar os recursos disponíveis com intuito de obter crescimento e desenvolvimento econômico na gestão pública. O caráter empreendedor juntamente com uma gestão eficiente deve ter sua atenção voltada excepcionalmente para atender o cidadão com cliente, para realizar os serviços da melhor maneira possível, e também para que os servidores aprendam a trabalhar em equipe, pois cada um trabalha por si, o que acaba causando deficiência na execução das funções, atividades realizadas em prol de um bem comum tendem a ter aspectos mais positivos.

Segundo Alexandre (2015, p.204):

O conteúdo do princípio da eficiência diz respeito a uma administração pública que prime pela produtividade elevada, pela economicidade, pela qualidade e celeridade dos serviços prestados, pela redução dos desperdícios, pela desburocratização e pelo elevado rendimento funcional. Todos estes valores encarnam o que se espera de uma administração eficiente, que em última análise pode ser resumida na seguinte frase: “fazer mais e melhor, gastando menos.

Uma administração pública eficiente é aquela que se preocupa com a produtividade, com o desempenho, o comprometimento, pela redução de custos e principalmente aquela que se preocupa com a rapidez e a eficiência na realização dos serviços por parte dos servidores.

O que causa uma ausência nos serviços é justamente a falta desses itens citados acima, e principalmente o não acompanhamento dos processos que são realizados, além do não incentivo por parte dos gestores para com os funcionários que possuem caráter empreendedor e que trariam possíveis inovações para a empresa pública, buscando a melhoria da mesma e agregando uma visão voltada para inovações e facilidade no desenvolvimento das tarefas.

## **3 Os Desafios da Gestão de Recursos Humanos na Área Pública**

### **3.1 A quebra do paradigma cultural**

Os gestores públicos devem preocupar-se em encontrar soluções para os desafios que aparecem diariamente, na maioria dos casos eles fazem com que novas oportunidades não consigam ser enxergadas, além do mais influencia os servidores a não enxergar o que está acontecendo ao seu redor, isso acaba influenciando o poder da tomada de decisões.

Para que haja a quebra desses paradigmas culturais deve haver uma mudança com grande significância no jeito de gerir a administração pública, pois as organizações devem acompanhar as constantes mudanças orientando seus servidores sempre de forma positiva pois isso vai condicionar o seu comportamento, devido ao comportamento continuo alguns servidores não aceitam as mudanças significativas que passam as empresas públicas, sendo um processo no contexto de gestão.

O governo aos poucos vem quebrando esses paradigmas realizando gestão por resultados, planejamento estratégico, elaboração de projetos, análise de ambientes, entre outros.

A administração pública se torna mais moderna com isso consegue acompanhar em tempo real e, vai deixando de lado aquela administração voltada ao burocrático e acaba melhorando o atendimento aos seus clientes finais. Não existe mais espaço para gestões que não tenham transparências, sejam centralizadas e inflexíveis.

É um desafio do governo trabalhar seus servidores para que as mudanças aconteçam, isso trará para a organização pública direcionamento e visão. A maioria dos gestores públicos não enxergam o funcionalismo público como um paradigma, pois para terem essa visão seria necessário incentivar o trabalho em equipe, possuir objetivos claros e repassar isso para os seus servidores, investir cada vez mais em capacitação com o objetivo de aperfeiçoar mais as aptidões dos servidores, reconhecer os esforços, ou seja os gestores não devem apenas impor metas como sempre acontece, deve-se reconhecer como aquele trabalho foi realizado, se acontece dessa maneira os servidores estariam mais motivados e os gestores não precisariam tanto quebrar paradigmas.

### **3.2 A nova política de Gestão de Recursos Humanos**

Estamos vivendo por momentos de constantes mudanças e estas ocorreram nos setores privados, mas aos poucos foi se transferindo cada vez mais para o setor público. Algumas ações vêm sendo implantadas com o objetivo de melhorar cada vez mais a prestação de serviços públicos, buscando diminuir cada vez mais a hierarquia, essa nova política de recursos humanos é uma gestão mais participativa, que conta com a participação de todos os servidores públicos.

Ela visa cada vez mais capacitar e formar servidores mais eficientes que possam contribuir cada vez mais com uma administração pública ágil e mais competente buscam oferecer treinamentos, capacitações, uma formação de núcleo estratégico mais fortalecido.

Conforme observa Bresser (1998, p. 268):

A proposta central da nova política de recursos humanos do Governo Federal está na prioridade dada ao recrutamento, capacitação e adequação de remuneração dos servidores de nível superior que realizam atividades exclusivas de Estado, fazendo, assim, parte das “carreiras de Estado”.

A finalidade é de capacitar para que esses servidores possam exercer novas funções, além de recrutar funcionários através de concursos públicos, a revisão da remuneração buscando manter uma linha de equidade de salários em empresas privadas e empresas públicas, pois todos esses fatores buscam atrair pessoas mais qualificadas.

Há uma grande necessidade da máquina pública de planejar a área de Gestão de Pessoas, pois é um momento de adaptação e grandes mudanças. Iara Cardoso (2012), acredita que a gestão de recursos humanos no serviço público pretende adequar a administração pública gerencial à realidade dos servidores públicos.

As mudanças devem acompanhar a nova realidade da administração pública, pois a área de gestão de pessoas está cada vez mais competitiva e exigente, uma das preocupações do governo é de manter um diálogo com os seus servidores, de melhorar a estruturação de carreiras assumindo uma função estratégica dentro da administração pública.

### **3.3 A Sistemática de Recrutamento**

Segundo Chiavenato (2008, p.167) “recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”.

Em destaque da afirmação do autor os melhores profissionais devem ser recrutados através dos concursos públicos, para que possam exercer com qualidade os serviços prestados à população, e que possam conseqüentemente realizar de maneira eficaz as suas atribuições, além de ser viável para própria organização pública, pois ela terá um maior número de candidatos para ocupar as vagas oferecidas. Nas organizações públicas as contratações se dão através de concursos públicos, que estão definidos na Constituição Federal de 1988, no Art. 37 que diz:

Art.37 II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração; (CF/88 ,p.24)

Essa Constituição deixa claro que os concursados deverão fazer as provas, ressaltando que os cargos dependem de cada gestão. Para ocupar alguns cargos no

setor público além do concurso público, é necessário que o candidato realize provas específicas para testar suas habilidades em tal cargo.

Mas na maioria das vezes o indivíduo é contratado apenas por sua aprovação no determinado concurso e só quando assume seu posto, é que serão verificadas suas competências, tudo isso porque a administração pública não possui ferramentas necessárias para verificar se determinado candidato possui características adequadas para ocupar o cargo que lhe foi designado, o que acaba resultando em contratações de pessoas que não possuem habilidades necessárias para exercer determinada função. Contratações mal feitas podem trazer sérios prejuízos a organização pública, afetando até os custos financeiros.

O recrutamento de pessoas na administração pública também é bastante parecido com as empresas privadas, pode ser feito um recrutamento interno (é mais difícil, mas acontece) ou um recrutamento externo que estão relacionados a candidatos que estavam no mercado de recursos humanos, ou seja fora da empresa pública onde o processo de seleção fica por conta da aprovação do concurso público.

Conforme Chiavenato (2008, p.204):

Como agravante, dado o período de tempo entre a realização do concurso e a convocação, quando o aprovado finalmente começava a trabalhar, as qualificações que o permitiam ser aprovado no concurso nem sempre atendiam aos interesses da Administração no momento do ingresso.

Então o recrutamento na forma de concurso público de fato nem sempre é uma maneira eficaz de ser realizado, pois o objetivo principal é recrutar os melhores candidatos com o intuito de atrair os melhores resultados para a organização pública, o que nem sempre acontece.

Ainda conforme Chiavenato (2008) além da aprovação, a área de Gestão de Pessoas deveria se preocupar em analisar se os aprovados possuem um alto nível de competitividade, produtividade, qualidade e habilidades para atuar nos processos e buscar alcançar os objetivos públicos organizacionais.

### *3.3.1 A motivação e profissionalismo do serviço público*

De acordo com Maximiano (2005, p. 258) “motivação não significa entusiasmo ou disposição elevada; significa apenas que todo comportamento sempre tem uma causa”. Se os servidores não estão motivados conseqüentemente o trabalho a ser prestado não será satisfatório, afetando o comprometimento e envolvimento nas tarefas. A motivação é um dos fatores mais importantes na realização das tarefas dos funcionários, ela é crucial tanto para a organização quanto para o colaborador, através dela pode-se conseguir um bom desempenho e atendimento principalmente, na prestação de serviços, seja ele no serviço público ou privado. A empresa pública vem se preocupando cada vez mais com esse conceito, pois grande maioria dos servidores estão cada vez mais desmotivados. Segundo Teixeira (2002, p.73) “motivar significa proporcionar um motivo a uma pessoa (ou a um grupo) para que ela se comporte de forma considerada ideal para o exercício de uma tarefa ou função”.

Então cabe a organização pública acompanhar os seus servidores, verificar os processos que estão sendo realizados, analisar se está sendo feito da maneira correta, esse acompanhamento é importante porque é através dele que ocorre a verificação de como os servidores estão reagindo e realizando suas tarefas no ambiente de trabalho, como lhe dão com as situação que surgem diariamente e o principal é fazer com que os servidores sintam a importância e o valor que possuem aos desempenhar suas atividades.

Motiva-los não é uma tarefa fácil, levando em consideração que a gestão pública não consegue oferecer fatores motivacionais maiores, e conseqüentemente acaba se tornando um grande desafio a ser enfrentado. Uma das causas de desmotivação é o acréscimo na quantidade de funcionários contratados, a remuneração, os benefícios oferecidos, a dificuldade de se conseguir gratificações, e principalmente a estabilidade no cargo.

A motivação é um dos caminhos que leva a organização a atingir seus objetivos organizacionais, então os objetivos pessoais devem estar alinhados aos organizacionais para que possam exercer suas funções. Profissionalismo está totalmente ligado a motivação no setor público, funcionários motivados buscam se especializar, para realizar suas atividades de maneira mais eficiente, porém muitos dos servidores não buscam essas melhorias, realizam suas atividades apenas para cumprir com suas obrigações.

Preocupado com essa situação o governo criou um plano de carreiras, com o intuito de incentivar seus funcionários a se tornarem especialistas no desempenho da sua função, porém a realidade é bem diferente. Os servidores na grande maioria não possuem profissionalismo, estão acomodados, não atendem os cidadãos como clientes finais, o que se torna consequência da desmotivação e da falta de valorização por parte do órgão público.

A motivação e o profissionalismo são características que precisam ser acompanhadas pelo governo, pois isso afeta diretamente a qualidade dos serviços prestados, para isso é necessário capacitar os seus gestores buscando prepara-los para enfrentar os problemas decorrentes dessas e de outras situações.

### *3.3.2 A busca da eficiência da Gestão Pública de Pessoal*

Segundo Jacobsen (2012) agir com eficiência implica utilizar corretamente os recursos disponíveis, é fazer uso dos recursos disponíveis da melhor maneira possível. A eficiência está totalmente ligada a gestão pública como a forma de agir dos servidores públicos, como desempenham suas atividades isso está totalmente alinhado ao alcance dos objetivos organizacionais, também se relaciona com a organização no modo de coordenar, planejar, dirigir a administração pública, com o intuito de prestar os melhores serviços à população.

A busca por eficiência na empresa pública não é algo fácil de ser alcançado, ela geralmente se opõe aos desejos do Estado para que as tarefas sejam realizadas e o resultados como consequência sejam satisfatórios. Cabe ao

administrador público efetuar escolhas que trarão melhores resultados para a organização, que atenda a demanda pública e que acima de tudo para ser eficiente deve ser acompanhado pelos cidadãos cobrando que ela seja aplicada.

Para Chiavenato (2011, p. 149):

O alcance dos objetivos visados não entra na esfera de competência da eficiência; é um assunto ligado à eficácia". Portanto, o administrador que tem sua preocupação em fazer executar corretamente as tarefas, estará voltado para a eficiência, enquanto que ao utilizar os meios fornecidos por aqueles que lhe estão subordinados, com o intuito de avaliar os resultados alcançados, verificando se as tarefas que estão sendo realizadas são de fato as que deveriam ser feitas, então estará se voltando para a eficácia.

Como percebemos a uma diferença entre os dois conceitos, é obrigação dos gestores públicos acompanharem as atividades realizadas por seus servidores para agirem primeiramente com eficiência para que se possa alcançar a eficácia, já que o princípio de eficiência se preocupa com os meios, ou seja, como as atividades estão sendo realizadas procurando caminhos mais viáveis e com menos custos para a realização das tarefas, e acima de tudo cobrar dos agentes públicos que realizem serviços de qualidade, sendo assim a administração pública deve manter o nível de eficiência elevado pois isso irá ajudar na otimização dos recursos.

Os bons resultados devem estar relacionados a adoção de novas práticas como gestão de processos de negócios, indicadores de desempenhos e etc.

#### **4. Considerações Finais**

A administração pública desde os primeiros modelos de gestão se mostrou ineficiente, a gestão de pessoas ia contra as particularidades desses modelos, pois ela dependia do poder que o monarca exercia sobre a população, os gestores escolhiam pessoas de sua vontade para ocupar os cargos na administração pública, nesta época predominava o favoritismo.

Decorrente dessa situação foi preciso implantar um novo modelo de gestão, que não se favorecesse do favoritismo, e que sim contratasse servidores da forma mais justa possível. Um dos fatores que não se alterou foi o fato dos servidores respeitarem a hierarquia e continuassem a desempenhar suas tarefas de acordo com seus cargos e funções definidos pela própria organização, as mudanças começaram a ocorrer rapidamente a partir do momento que o cidadão se torna mais consciente dos direitos.

As mudanças principalmente relacionadas as cobranças da população traz um modelo de gestão que deve buscar se atualizar constantemente, que melhore a efetividade da gestão, que treine e capacite os seus servidores, que façam os servidores terem o entendimento que não há estabilidade total, e sim uma estabilidade parcial no cargo em que ocupam, pois muitos deixam de prestar serviços com eficiência por se garantirem nessa falsa realidade.

Nesse contexto a gestão de pessoas na administração pública se sente desafiada a melhorar os resultados, e a principalmente melhorar a forma como

os serviços são prestados. A Constituição de 1988 trouxe muitas melhorias, não só para a população, mas também para a administração pública, umas das positivas foi direcionada aos próprios servidores buscando lhes garantir mais direitos.

Mas o grande desafio ainda é enfrentar a resistência de alguns dos servidores e gestores, em que não buscam melhorar os processos, que não querem contribuir para uma administração mais eficiente. A administração pública recorreu a gestão de pessoas como uma forma de incentivar mais o capital humano, de fazer com que os servidores sejam vistos de outra forma pela população, mas conseqüentemente eles precisam melhorar também sua contribuição para com os mesmos, prestando serviços de qualidade e competentes para o cliente final.

## Notas

<sup>1</sup> Bacharel em Administração de Empresas (FACET).

<sup>2</sup> Bacharel em Ciências Contábeis (FACET), Especialista em Auditoria Fiscal e Tributária (UFPE), Mestre em Gestão Pública (UFPE).

## Referências

BOLZAN, Fabrício. **Material de Apoio: Regime Jurídico Único Disponível em:**

<https://www.passeidireto.com/arquivo/18458960/material-de-apoio---regime-juridico-unico---fabricio-bolzan---aula-01-online/>> Acesso em: 30 jul. 2018.

BRASIL. **Constituição** (1988). **Constituição** da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 9.527 de 10 de dezembro de 1997**. Altera dispositivos das Leis nºs 8.112, de 11 de dezembro de 1990, 8.460, de 17 de setembro de 1992, e 2.180, de 5 de fevereiro de 1954, e dá outras providências. Disponível em: <https://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/97937/regime-juridico-dos-servidores-publicos-civis-da-uniao-lei-8112-90#art-11>> Acesso em: 08 set. 2018

BRESSER-PEREIRA, L. SPINK, P. **Reforma do Estado e administração pública e gerencial**. Fundação Getúlio Vargas, 1998. (Caderno, 15). Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/cadernosmare/caderno15.pdf>> Acesso em: 08 de set. 2018.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a Cidadania: A reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. 2. ed. São Paulo: Editora 34, 2011.

\_\_\_\_\_, **Plano Direto do Aparelho do Estado**. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>> Acesso em: 20 jul. 2018.

CARDOSO, Iara Pinto. **Desafios e soluções para a gestão de recursos humanos no setor público**. Disponível em: <<http://www.tse.jus.br/o-tse/escola-judiciaria-eleitoral/publicacoes/revistas-da-eje/artigos/revista-eletronica-ano-ii-no-5/desafios-e-solucoes-para-a-gestao-de-recursos-humanos-no-setor-publico/>> Acesso em: 01 jul. 2018.

CAVALCANTE, Jouberto de Quadros Pessoa; JORGE NETO, Francisco Ferreira. **A estabilidade do art. 41 da Constituição Federal para o empregado público**. Jus.com.br, Publicado 03/2005. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/6454/a-estabilidade-do-art-41-da-constituicao-federal-para-o-empregado-publico/>> Acesso em: 15 jul 2018

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública: teoria e questões com gabaritos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevir, 2008.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elseviwe, 2011.

COSTA, Jane Kelly Santos. **A importância da motivação no trabalho**. Administradores, publicado 20 set. 2016. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/a-importancia-da-motivacao-no-trabalho/98375/>> Acesso em: 08 ago. 2018.

COUTO, Alessandro Buarque; SILVA, Camilla Cardoso Fontes **A (des)aplicação do princípio constitucional da eficiência na Administração Pública**. Jus.com.br, Publicação 06/2016. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/49569/a-des-aplicacao-do-principio-constitucional-da-eficiencia-na-administracao-publica/>> Acesso em: 25 jul. 2018.

DEUS, Alexandre Ricardo de. **Direito Administrativo Esquematizado**. Disponível em: <[http://www.academia.edu/16213350/Direito\\_Administrativo\\_Esquemat\\_-ALEXANDRE\\_Ricardo\\_DEUS\\_Joao\\_2015/](http://www.academia.edu/16213350/Direito_Administrativo_Esquemat_-ALEXANDRE_Ricardo_DEUS_Joao_2015/)> Acesso em: 01 de agosto de 2018.

DINIZ, Talita da Gama Silva; CRUZ, Eduardo Picanço; SILVA; Fabio do Nascimento Siqueira da; FONTANILLAS, Carlos Navarro. **Estabilidade no Emprego e o Comportamento do Servidor Público de Municipal**. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/2488511-Estabilidade-no-emprego-e-o-comportamento-do-servidor-publico-de-municipal.html/>> Acesso em: 28 jul. 2018

\_\_\_\_\_. **Estabilidade no emprego e o comportamento do servidor público municipal**. IX SEGeT2012: Simpósio de excelência em Gestão e Tecnologia. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/1201677.pdf/>> Acesso em: 10 ago. 2018

FERREIRA, Flavia. **O direito à estabilidade e a dispensa do servidor público concursado sob o regime da CLT**. Conteúdo Jurídico. Disponível em:

<<http://www.conteudojuridico.com.br/artigo,o-direito-a-estabilidade-e-a-dispensa-do-servidor-publico-concursado-sob-o-regime-da-clt,50674.html/>>  
Acesso em: 15 ago. 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2006

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas,1999.

GOMES, **A importância e vantagens da aplicação dos conceitos e princípios da Gestão de Pessoas na Administração Pública**. Revista NAU Social, v.6, n.10, p. 89-102, maio/out 2015. Disponível em:  
<http://www.periodicos.adm.ufba.br/index.php/rs/article/viewFile/502/384/>> Acesso em: 05 de ago. 2018.

LIMA, Tharcísio Pimente. **A importância da Eficiência e Eficácia na Gestão Pública**. Disponível em:  
<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/a-importancia-da-eficiencia-e-eficacia-na-gestao-publica/55602/>> Acesso em: 01 ago. 2018

PATI, Camila. **10 competências que todo profissional vai precisar até 2020. Exame. Publicado em 22 jan 2016, 13h07** Disponível em:  
<https://exame.abril.com.br/carreira/10-competencias-que-todo-profissional-vai-precisar-ate-2020/>> Acesso em: 21 de julho de 2018.

PEREIRA, Jucilene apud PACHECO, Perina. **A gestão do conhecimento para melhoria contínua no processo produtivo**. Disponível em:  
[http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/impressao\\_artigo/1340/](http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/impressao_artigo/1340/)> Acesso em 01 de setembro de 2018.

PIRES, Elaine Gonçalves. **O Empreendedorismo como estratégia de gestão para a administração pública**. JurisWay. Disponível em:<  
[https://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id\\_dh=4449/](https://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id_dh=4449/)> Acesso em: 30 jul. 2018

PRATES, Wladimir Ribeiro. **Resumo das principais reformas administrativas ocorridas no Brasil**. Admin Concursos. Publicado 6.12.14. Disponível em:<  
<https://www.adminconcursos.com.br/2014/12/reformas-administrativas-no-brasil-pos.html/>> Acesso em: 20 jul 2018.

RAMOS, Larissa. **Classificação e Tipos de Pesquisa**. Disponível em:  
<https://pt.scribd.com/document/105769262/Classificacao-e-Tipos-de-Pesquisas>.  
<https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9nicas-de-pesquisa-social.pdf/>> Acesso em: 28 ago. 2018

REK, Marcos. **Modelos de administração pública e reflexos na qualidade da gestão administrativa no Brasil**. Conteúdo Jurídico. Publicado 02 de Outubro de 2014 05h. Disponível em:

<http://www.conteudojuridico.com.br/artigo,modelos-de-administracao-publica-e-reflexos-na-qualidade-de-gestao-administrativa-no-brasil,50050.html/>> Acesso em: 10 ago. 2018.

SILVA, Caroline Freitas. **Controladoria e seu papel na atividade empresarial na percepção do Controller**. Goiás: Instituto Luterano de Ensino Superior de Itumbiara, 2017.

SILVA, Letícia Moura; SILVA, Thiago Cesar da; PEREIRA, Vânia Tanús. **Recrutamento e seleção de pessoal: mudanças e conveniências da atualidade**. Publicado 23 Out 2013. Disponível em: [http://tanuspereiravania.blogspot.com/2013/10/recrutamento-e-selecao-de-pessoal\\_23.html/](http://tanuspereiravania.blogspot.com/2013/10/recrutamento-e-selecao-de-pessoal_23.html/)> Acesso em: 29 de agosto de 2018.



## **CAPÍTULO 5**

---

# **UM INCENTIVO PARA A IMPLANTAÇÃO DA QUALIDADE TOTAL DAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS**

Gizaida Mendes Dias <sup>1</sup>  
Alexandre José Barboza dos Santos<sup>2</sup>

## Resumo

O presente trabalho aborda a evolução da qualidade, dos clientes e serviços, assim como o processo e vantagem que o Sistema de Qualidade oferece, no sentido de conscientizar os proprietários das empresas em buscar atender as necessidades e expectativas dos clientes, tornando-se um diferencial competitivo. Foi adotada pesquisa bibliográfica através do método indutivo de coleta de material. O trabalho está organizado da seguinte maneira: inicialmente aborda-se a qualidade e sua evolução, inclusive conceito de autores, que contribuíram em seu aperfeiçoamento, em seguida descreve-se a definição e evolução do serviço, logo após trata o surgimento e revolução do cliente e a busca de sua satisfação. Na sequência, apresenta-se o objetivo do trabalho que consiste em mostrar as vantagens positivas na qualidade da Qualidade Total nas empresas prestadoras de serviços contábeis, pois a mesma carrega motivação dos funcionários, interação com os clientes, oferecendo -lhes serviços que atendam suas necessidades e expectativas a um custo que compensa, já que a empresa poderá manter ou ganhar novos clientes.

**Palavras-chave:** Serviços; Satisfação do cliente; Qualidade nos Contábeis.

## Abstract

The present work addresses the evolution of quality, customers and services, as well as the process and advantage that the Quality System offers, in order to raise the awareness of business owners in seeking to meet the needs and expectations of customers, becoming a differential competitive. Bibliographic research was adopted through the inductive method of material collection. The work is organized as follows: initially the quality and its evolution are approached, including the concept of authors, who contributed to its improvement, then the definition and evolution of the service is described, afterwards it deals with the emergence and revolution of the client and the search for your satisfaction. In the sequence, the objective of the work is presented, which consists in showing the positive advantages in the quality of Total Quality in the companies that provide accounting services, as it carries motivation from employees, interaction with customers, offering them services that meet their needs. and expectations at a cost that pays off, as the company will be able to retain or gain new customers.

**Keywords:** Services; Customer satisfaction; Quality in Accounting.

## Introdução

A Qualidade Total passou por um processo de aperfeiçoamento que revolucionou o mercado consumidor dos anos 80 até os dias de hoje. Com isso, a qualidade vem crescendo e tornando-se indispensável às empresas, em meio à grande competitividade, onde sobreviverão as mais qualificadas. Os clientes estão cada vez mais exigentes, analisando a qualidade e os custos dos produtos ou serviços prestados, então se torna necessário que as empresas se adaptam a essas mudanças. Daí a importância do profissional contábil em se ater à implantação da Qualidade Total nas Empresas de Serviços Contábeis, visando à

melhoria no atendimento aos clientes, suprimindo assim suas expectativas e necessidades em relação aos serviços prestados. Em consequência esse profissional se tornará um diferencial no mercado.

Inicialmente foi abordada a qualidade, mostrando sua evolução desde quando o cliente não tinha importância, pois o objetivo era produzir ao máximo, esquecendo a qualidade. Só depois dos anos 80, esta começa a ocupar o seu espaço, visto que são implantadas técnicas visando ao aperfeiçoamento de tudo que proporcionasse qualidade e satisfação ao cliente. Também foi comentada a participação dos japoneses nessa evolução. Em seguida, foram mostrados os conceitos sobre a qualidade segundo alguns autores, assim como as abordagens dos seus pioneiros: Juran, Deming e Crosby. Adiante é vista a importância e o significado do (TQC) Controle de Qualidade Total, inclusive as vantagens de sua aplicação.

Outrossim foi analisada a definição e evolução do serviço, assim como o diferencial competitivo de prestar um serviço diferenciando, objetivando a prevenção de erros, motivação de funcionários, controle de qualidade e satisfação dos clientes.

Abordou-se toda a evolução e revolução do cliente desde a época em que a fabricação era artesanal, passando pela era industrial até hoje. Expõe-se também o comportamento e a tão desejada satisfação do cliente.

Dando continuidade, foram expostos o surgimento e definição do processo que envolve a implantação do reconhecimento da qualidade (ISO) International Organization for Standardization.

Por fim, abordaram-se as vantagens e recompensas positivas na implantação de um sistema de Qualidade nas Empresas de Serviços Contábeis, sendo a principal delas um serviço de qualidade, um cliente fiel e satisfeito.

O presente trabalho constitui-se em uma breve descrição envolvendo os temas: qualidade serviços, clientes e serviços contábeis. Temas abordados de uma forma que contribua na decisão desses profissionais em implantar um sistema de qualidade nos seus serviços, além de alertá-los em relação à competitividade, incentivando-os a possuir este diferencial de buscar constantemente a satisfação dos clientes.

## **1. Qualidade**

### **1.1 Evolução e Conceito**

Dos anos 50 até os anos 70, os peritos da qualidade davam ênfase à qualidade dos produtos físicos, ou seja, ao número da produção e o cliente foi deixado de lado, sua satisfação não tinha a menor importância na época, por isso a competitividade entre as empresas tinha como diferencial o volume de produção, não existia uma visão sobre qualidade, marketing e cliente.

Os japoneses formaram algumas estratégias a fim de criar uma revolução na qualidade, onde algumas dessas foram decisivas como: os gerentes de nível

alto lideravam a revolução; todos os níveis foram submetidos a treinamentos para a qualidade; o aperfeiçoamento da qualidade foi empreendido continuamente e de forma revolucionária e força do trabalho participou do aperfeiçoamento da qualidade através do Círculo de Controle de Qualidade. (CARAVANTES, 1997, p. 66).

Todavia os japoneses desde 1945 têm feito muitos investimentos no gerenciamento da qualidade, deixando a posição de retardatários para assumir a liderança, por meio de uma sistemática e ordenada progressão. (CARAVANTES, 1997, p. 66).

Fica, assim, claramente exposta a passagem pela história e a importância da qualidade no Japão até os dias atuais.

Com isso, nos anos 80 a qualidade deixa de ser associada à produção, aos produtos ou a aplicação de técnicas e passou a designar um modelo de gestão, ou seja, surge uma ideia mais complexa englobando várias funções como: aperfeiçoamento constante, erro zero, gestão participativa, um acompanhamento com o pessoal através de treinamento e desenvolvimento de RH, preocupação com liderança, motivação e comprometimento unidos a uma visão estratégica com o intuito de satisfazer os clientes. (CARAVANTES, 1997, p. 70).

Existem muitos conceitos sobre o que seria realmente qualidade:

Um produto ou serviço de qualidade seria aquele que atendesse a todas as expectativas perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo determinado de acordo com a necessidade do cliente (CAMPOS, 1992, p.2).

De acordo com Crosby, qualidade seria a conformidade com os requisitos, ou seja, varia de acordo com a necessidade dos seus clientes; já para Deming, qualidade é definida como um grau previsível de uniformidade e confiança a baixo custo e adequação ao mercado; e Juran diz que qualidade é adequação de uso. (CARAVANTES, 1997, p.79).

Em conformidade com os vários conceitos de qualidade, percebe-se que os autores enfatizam principalmente a satisfação do cliente, daí hoje, em meio à grande competitividade, as empresas buscam inovações mediante de uma diversidade de produtos atraentes com a intenção de satisfazer o cliente, proporcionando-lhe qualidade de produtos e serviços.

## **1.2 As Abordagens dos Pioneiros da Qualidade**

Conforme Caravantes (1997, p.75) Juran, Deming e Crosby, além de fazerem parte de um grupo de especialistas americanos, são considerados os mestres da qualidade. Joseph M. Juran e Winston Edwards Deming possuem participação no milagre industrial japonês. Logo após a Segunda Guerra Mundial, despertam os americanos para a importância da qualidade.

Joseph Juran, licenciado em Engenharia e Direito. É considerado uma autoridade em qualidade, um referencial para os Estados Unidos e Japão, foi ainda co-desenvolvedor do primeiro controle estatístico de processo, enunciou a aplicação do princípio Pareto aos problemas gerenciais. Para ele o gerenciamento da qualidade se dá através do uso de três processos conhecidos como Trilogia Juran, são esses: planejamento da qualidade (visa determinar a necessidade do cliente e desenvolver os produtos e processos para atender às expectativas dos clientes); controle da qualidade ( possui o intuito de manter o processo planejado no seu estado planejado de modo que ele permaneça capaz de cumprir as metas operacionais) e melhoramento da qualidade ( que, por sua vez, significa a organização e criação de mudanças com a intenção de inovar para beneficiar o desempenho). (CARAVANTES, 1997, p.75).

W. Edwards Deming era físico e estatístico. É considerado o fundador da nova era econômica e industrial, introduziu no Japão a importância da qualidade e a aplicação do raciocínio estatístico, prega a motivação e incentiva os processos que auxiliam uma melhor maneira de conduzir os negócios com qualidade. Desenvolveu em 14 pontos seus ensinamentos sobre o que é realmente necessário para uma empresa sobreviver e ser competitiva. (CARAVANTES, 1997, p.76).

Philip Crosby era engenheiro. É conhecido como o criador do “zero defeito”, desenvolveu um programa de 14 passos que é utilizado como base para muitos programas de melhoria de qualidade envolvendo o comprometimento dos empregados, dá uma atenção especial ao custo da qualidade, pois para ele a qualidade está ligada à satisfação do cliente e do comprimento do que antes lhe foi prometido, inclusive fazendo o trabalho bem feito para evitar o retrabalho que implicará mais gasto. (CARAVANTES, 1997, p.77).

### **1.3 Qualidade Total**

Nos dias atuais, para que a empresa alcance seu principal objetivo de se manter no mercado, é necessário estar sempre inovado e buscando satisfazer os clientes, funcionários, acionistas, enfim todos que porventura estiverem envolvidos nessa relação da produção até a venda do produto ou serviço. É aí que se encaixa o Controle de Qualidade Total (TQC), que tem como premissa atender às necessidades humanas através do desenvolvimento e aperfeiçoamento de padrões de qualidade.

Controle de Qualidade Total é um sistema administrativo aperfeiçoado no Japão a partir de ideias americanas após a Segunda Guerra Mundial. (CAMPOS, 1992, p.13)

Na tentativa de satisfazer o cliente, o TQC mede os resultados, ou seja, a qualidade dos serviços, o número de reclamações, os defeitos dos produtos, o custo do produto entre outros, com o propósito de saber se o objetivo foi alcançado e se houve algo fora do controle, a fim de buscar as causas e corrigir as falhas.

O controle de qualidade total (TQC) é constituído pelos seguintes princípios: produzir e fornecer produtos e serviços que atendam todas as expectativas e necessidades dos clientes; garantir a sobrevivência da empresa tendo um lucro contínuo obtido pela qualidade; identificar e solucionar o problema mais crítico; raciocinar e tomar decisões em cima de fatos concretos; gerenciar a empresa ao longo do processo e não por resultados, pois quando o mesmo detecta é tarde demais; tentar prevenir a origem do problema; ter respeito aos empregados; enfim, TQC consiste num controle exercido por todos com o único objetivo de satisfazer as necessidades de todas as pessoas. (CAMPOS, 1992, p.15)

Controle da qualidade total (TQC) é executar o controle sobre as dimensões da qualidade com o objetivo de controlar e garantir a qualidade do produto.

As empresas que possuem um modelo de gestão mais integrado, visam a uma maior preocupação com a informação, com exercício de reuniões multifuncionais e desenvolvimento de multi-habilidades de seus empregados, estimulando o trabalho em equipe, traçando objetivos comuns aos níveis superiores, ou seja, é a junção de todos visando atingir a qualidade total. (BLANCO, 2001, p.7)

Na utilização do TQC, todas as pessoas da empresa devem ter a consciência e a responsabilidade sobre resultados do processo, é a participação de todos adquiridos por educação e treinamento na prática do controle de qualidade.

O controle de qualidade é abordado com três objetivos:

- Planejar a qualidade desejada pelo cliente, ou melhor, saber do cliente suas necessidades, traduzi-las em características mensuráveis, objetivando atingi-las;
- Manter a qualidade desejada pelo cliente, cumprindo padrões e atuando na causa de desvios;
- Melhorar a qualidade desejada pelo cliente, localizando os resultados, indesejados e buscando soluções para melhorá-los. (CAMPOS, 1992, p.41)

## 2. Serviços

A definição de serviço é de difícil identificação, uma vez que o mesmo possui uma grande diversidade, ou melhor, é um tipo de produto que não apresenta forma concreta, então se torna difícil saber como ele é criado e entregue ao cliente. Dessa forma, o serviço não pode ser tocado ou especificado no ato da compra como um outro produto, isto é, ele é consumido no momento em que é produzido e permite a satisfação de desejo e necessidade do cliente. O serviço implica contato direto entre o fornecedor e o cliente, é geralmente intangível. Embora seja o serviço percebido pelo cliente, não é o produto em si.

O setor de serviços é dividido em várias corporações como seguradoras, hotéis, transportadoras, escritórios, bancos, utilidade pública, profissional liberal entre outros. É importante ressaltar que hoje as empresas estão

terceirizando esses serviços dos profissionais especializados, de acordo com aquilo que o cliente deseja naquele momento.

O ambiente de serviço tem evoluído bastante, tendo em vista que em nosso meio os novos profissionais buscam inovar para garantir um sucesso no mercado competitivo. Dessa maneira, o cliente opta por serviços que obtenham melhores desempenhos e menores preços.

Para a qualidade ser acertada, as organizações devem tentar ao máximo proporcionar um atendimento diferenciado, buscando, de alguma forma a prevenção de erros, o controle de qualidade, bem como o treinamento e motivação de cada prestador individual de serviços, pois se vive numa era onde o cliente passa a ser uma busca constante das empresas que objetivam sucesso e sobrevivência nesse cenário. (MENEGASSI, 2004, p.45)

Por isso, atualmente as empresas dirigem suas atenções aos aspectos intangíveis da prestação de serviços, porque só ganharão e manterão os clientes aquelas que cumprirem seus compromissos e atenderem às necessidades dos clientes.

Em meio a todas essas exigências no mercado, faz-se necessário um maior controle nesse ramo, não podendo o prestador de serviço relaxar nesse sentido e sim procurar ferramentas que lhe proporcione um resultado positivo, como exemplo, a utilização do ciclo de serviços que é de fundamental importância numa empresa, pois consiste num modelo que se inicia quando o cliente apenas pensa em adquirir um bem ou serviço e termina quando o cliente decide que o processo de atendimento está completo, momento em que se forma a sua impressão final sobre a qualidade do serviço prestado.

Essa análise dos ciclos de serviços é essencial, já que, além de ajudar os profissionais a entender a posição do cliente, auxilia a empresa a avaliar a qualidade de seus serviços.

Com isso, na prestação de qualquer tipo de serviço, deve ficar claro que os únicos patrimônios de uma empresa são seus clientes satisfeitos. Por conseguinte, deve haver um máximo de cuidado na qualidade desses serviços, procurando excelência nos mínimos detalhes. O pessoal que fica na linha frente em contato direto com o cliente deve estar muito bem preparado e orientando, em contínua aprendizagem e interessado em novas técnicas, para melhor servir aos seus clientes, passando uma imagem positivo da empresa.

## **3. Cliente**

### **3.1 Evolução**

No princípio o próprio artesão era quem fazia o produto e realizava a venda. Existia uma grande aproximação entre cliente e fornecedor, permitindo ao artesão não só a condição de identificar a real necessidade do cliente, mas também o grau de satisfação do mesmo.

No entanto, com o passar do tempo e evolução, surge a era industrial. Com ela passa a ocorrer um afastamento entre o cliente e o fornecedor, pois ela carregava o objetivo de apenas produzir, não importando quem iria comprar o produto. Em seguida logo após a Segunda Guerra Mundial, a economia cresce e o interesse passa a se produzir o máximo, não importando a qualidade do produto, seu custo de produção nem a satisfação do cliente, pois tudo o que se produzia era vendido, o cliente era alguém sem valor, que apenas comprava e não podia optar por nada em relação ao produto. Esse quadro só mudou com a crise do petróleo, uma vez que fatores políticos, econômicos e sociais juntos proporcionam uma mudança na relação do fornecedor com o cliente, e hoje o cliente passa a ser peça fundamental para o sucesso de uma empresa, porque tem o direito de exigir dela qualidade e preços baixos, além de conhecer seus direitos de consumidor. (CARAVANTES, 1997, p.62).

Portanto, o cliente que antes aceitava o produto ou serviço de qualquer forma, ou seja, produtos de baixa qualidade é um péssimo atendimento, hoje se torna um cliente exigente que compara os preços e o atendimento, possuindo uma visão de seus direitos de consumidor. Contudo cabe às prestadoras de serviços se direcionarem aos desejos de seus clientes para obter resultados positivos.

### **3.2 Como Conhecer o Cliente**

Existem duas maneiras para uma prestadora de serviço conheça seu cliente:

De forma geral – consiste em conhecer padrões e motivações de consumo dos clientes através de pesquisas de mercado, questionários, caixinha de sugestões entre outros, ou seja, descobrir a opinião do cliente sobre o serviço. Geralmente é utilizada nas grandes empresas;

De forma individual – esta é mais utilizada nas pequenas empresas, pois o cliente possui um contato direto com o pessoal suas expectativas e necessidades.

Tendo em vista o que foi anteriormente, seria interessante que não só pessoal do atendimento conheça as expectativas do cliente, mas todas os que compõem a empresa, porque a intenção é que todos conheçam o perfil e a necessidade da clientela, podendo assim aperfeiçoar o serviço, com base em críticas ou sugestões que proporcionem o seu melhoramento. Entretanto, apenas coletar esses dados não é suficiente para atingir esse melhoramento. É preciso primeiramente analisar todas essas informações e depois tentar melhorar cada área especificadamente, dependendo da necessidade de cada departamento.

### **3.3 Satisfação do Cliente**

É de suma importância para um bom resultado de uma empresa a satisfação do cliente. Com isso atividades relacionadas com a opinião dos clientes estão sempre presentes em todos os métodos de avaliação do desempenho operacional das empresas (BOTELHO, 2003, p.8)

Satisfação significa uma resposta positiva ao que se esperava. Essa tal satisfação está intimamente ligada à expectativa do cliente, que consiste em conseguir atingir tudo o que ele almeja no produto ou serviço, satisfazendo-o e obtendo assim sua conquista e fidelidade.

A realidade é que o ser humano é muito instável, ou seja, seus hábitos, costumes e comportamentos variam rapidamente, e dia a dia tornam-se mais exigentes. E em relação a serviços, diferente de um produto que pode ser consertado, a má qualidade reflete-se instantaneamente. Como consequência, a empresa não consegue reparar o erro e por conta da competitividade certamente perderá esse cliente. (MENEGASSI, 2004, p.85).

A busca pela satisfação depende também do comportamento do cliente. Então a relação torna-se um pouco complexa devido à clientela estar classificada em grupos distintos, porque apresentam comportamentos diferentes. Isso gera a dificuldade em atender a satisfazer a todos, pois o que é bom para um pode não ser para ou outro, tornando necessário um acompanhamento do cliente com o intuito de descobrir se foram atendidas as suas expectativas e desejos.

Existe uma necessidade de conscientização em relação aos empresários e funcionários de que é necessário se ajustar e essa nova era, onde o cliente é de uma suma importância em uma organização. O funcionário em uma empresa é como se fosse um cliente interno e deve estar atento às mudanças ocorridas com o cliente, pois deve ser entendido que para a permanência de um colaborador no trabalho, é o cliente externo que o mantém. (MENEGASSI, 2004, p.85).

Enfim, torna-se claro que nessa era do cliente o maior desafio das empresas é certamente manter e adquirir clientes. Muitas vezes os empresários buscam sucesso da empresa através da implantação de novas ferramentas, deixando de lado a sua principal meta a satisfação do cliente.

## **4.Reconhecimento da Qualidade - ISO**

ISO é a sigla da Organização Internacional de Normatização (International Organization for Standardization), com sede em Genebra. A ISO cria normas diferentes de acordo com as especificações de produtos, matéria-prima, em todas as áreas. Ela ficou popularizada pela série 9000, pois é ela que dá as indicações de qual norma ISO se encaixa melhor, de acordo com as características e necessidades da empresa. É possuidora de normas que tratam de um sistema para gestão e garantia da qualidade nas empresas.

Então a ISO em 1987, editou a série 9000 com intuito de estabelecer critérios para implantação de sistema de garantia da qualidade. A primeira versão formou uma estrutura composta por três normas sujeitas à certificação, a ISO 9001, 9002 e 9003. Após três anos de atraso, a ABNT emitiu a primeira versão traduzida da série no Brasil com o nome de série NBR 19000.

Possuir um certificado ISO quer dizer que a empresa tem um sistema gerencial voltado para a qualidade e que atende aos requisitos de uma norma internacional.

Não existe uma obrigatoriedade para se ter a ISO 9000. As normas foram criadas para que as empresas as adotem de acordo com suas necessidades, no entanto muitas empresas passaram a exigir de seus fornecedores a implantação da ISO com a intenção de reduzir seus custos de inspeção, uma vez que, à medida que o fornecedor possui um sistema de qualidade, a empresa não perde tempo nem dinheiro inspecionando os produtos que adquirir dela. Geralmente as grandes empresas possuem o certificado, outras menores possuem como forma de marketing ou mesmo visam a uma redução de custos interno.

A ISO 9000 é uma norma que possui o objetivo de estabelecer critérios para um adequado gerenciamento de negócios visando satisfazer o cliente através de ações como: deve existir um compromisso em relação à qualidade de todas as pessoas da empresa, visando satisfazer o cliente; um apropriado gerenciamento dos recursos humanos; deve haver uma formalidade nos procedimentos, instruções e registros de trabalho relacionados às atividades que afetam a qualidade; monitoramento dos processos com o auxílio de indicadores e tomadas de ações quando o que foi anteriormente determinado não se realizou.

Quando uma empresa decide implantar a ISO, após passar por todas essas etapas anteriormente ditas, deve contratar uma companhia certificadora que realizará uma auditoria com o intuito de certificar se a empresa preenche os requisitos da norma. Essa companhia certificadora é uma entidade independente e autorizada para realizar as auditorias. Tais autorizações normalmente são dadas por organismos ligadas ao governo, como no Brasil o INMETRO (Instituto Nacional de Metrologia e Qualidade Industrial). Essa autorização é observada no certificado, no qual vem estampando um selo do órgão que a autorizou.

O valor e o tempo dessa implantação estão diretamente ligadas à estrutura e ao nível da empresa, pois empresas bem estruturadas voltadas para a qualidade geralmente necessitam de um investimento menor, bastando formalizar os procedimentos e instruções das atividades, no entanto as com pouca estrutura precisam investir bem mais, desde treinamento até aquisição de equipamentos.

Seria interessante avaliar a utilização de um sistema de mensuração de custos da qualidade, a fim de evitar desperdícios. Essa implantação requer a colaboração da grande maioria existente na empresa, como: o pessoal de vendas, engenharia, produção, planejamento, controle de qualidade, expedição, assistência técnica e recursos humanos. (BARRETO, 2005, p.7)

Tendo em vista que a contabilidade tem proporcionado alternativas de fazer esta mensuração de custos da qualidade, existem empresas brasileiras que implantaram o sistema e possuem o certificado ISO, mensurando esses resultados. (ALENCAR, 2004, p.8).

No entanto, é de suma importância expor que a ISO pode ser implantada em empresas prestadoras de serviços como já existem nos dias atuais em hospitais, hotéis, agência de viagens, segurança, empresas de consultoria entre outros. Os critérios para essa implantação são os mesmos que os anteriormente expostos de acordo com as devidas adaptações.

## 5. Qualidade nos Serviços Contábeis

No mercado atual, com a era da informação surge a necessidade de se ajustar, atualizando-se constantemente, e o profissional de contabilidade ganha um novo perfil, mudando sua rotina, já que antes apenas atendia às exigências do fisco. Mas hoje as empresas necessitam quase diariamente de informações econômico-financeiras. Então o contador deve estar buscando continuamente inovar e aperfeiçoar com qualidade seus serviços por questão de sobrevivência em meio à grande concorrência.

Anteriormente as atividades empresariais eram desenvolvidas através de relatórios financeiros de determinado modelo contábil tradicional, hoje os recursos humanos, clientes e marcas fazem parte da avaliação do desempenho operacional das empresas, como exemplo, o surgimento após a década de noventa de métodos modernos que avaliam o desempenho empresarial, o Balanced Scorecard, que permite uma gestão eficaz do perfil da organização, baseada na visão estratégica da empresa. (BOTELHO, 2003, p.8)

Para atingir a qualidade nos serviços contábeis, o prestador de serviço deve se ater a alguns pontos importantes, como:

A qualidade técnica que consiste em oferecer um ótimo serviço entregue no prazo determinado.

A velocidade, ou seja, rapidez e agilidade no atendimento, são fundamentais para satisfazer a necessidade e atender com qualidade o cliente. (MENEGASSI, 2004, P. 153)

Faz parte da qualidade técnica, um sistema integrado de informações, onde através de um sistema que se ajuste as necessidades da empresa, as informações lançadas em cada setor como fiscal, pessoal e contábil são importadas para os demais, conforme a necessidade, diminuindo o custo com pessoal e aumentando a agilidade do serviço, além de auxiliar na confecção de relatórios interessantes ao cliente.

A parte pessoal do escritório, pois é de suma importância que a equipe seja bem selecionada, treinada e motivada.

Os funcionários devem passar por um sistema de avaliação e desempenho, com o objetivo de melhorar cada vez mais o adiantamento ao cliente e colocar em prática sistemas de monitoramento de desempenho. (MENEGASSI, 2004, p.148)

Então o funcionário é parte integrante para um serviço de qualidade, pois de que adiantaria um bom sistema se o funcionário não soubesse usá-lo. À medida que o mesmo tem qualificação e entendimento do sistema como um todo, além de ser responsável, gostar do que faz, ter o reconhecimento do proprietário e estar satisfeito com o escritório, a tendência é que sua produtividade e qualidade nos serviços melhorarem, com o objetivo de obter sucesso na prestação de serviço e satisfação do cliente.

Para se obter um bom resultado no sistema de qualidade, é necessária a união da organização para identificar a falha principal observador desta é o funcionário, visto que com ele se pode não só identificar a falha, mas ajudar a encontrar a solução. (BARRETO, 2005, p.7)

Então o funcionário é parte integrante para um serviço de qualidade, pois de que adiantaria um bom sistema se o funcionário não soubesse usá-lo. À medida que o mesmo tem qualificação e entendimento do sistema como um todo, além de ser responsável, gostar do que faz, ter o reconhecimento do proprietário e estar satisfeito com o escritório, a tendência é que sua produtividade e qualidade nos serviços melhorarem, com o objetivo de obter sucesso na prestação de serviço e satisfação do cliente.

Para se obter um bom resultado no sistema de qualidade, é necessária a união da organização para identificar a falha e o principal observador desta é o funcionário, visto que com ele se pode não só identificar a falha, mas ajudar a encontrar a solução. (BARRETO,2005, p.7)

O cliente, esse seria um dos principais pontos a serem expostos, pois um cliente satisfeito é um cliente fiel e um marketing porque se torna um divulgador gratuito de seus serviços.

Existem ações de melhoria que contribuem para um bom relacionamento com o cliente, como uma boa comunicação, atendimento personalizado, assessoria, reuniões individuais e coletivas com os clientes, bem como uma boa orientação sobre o andamento de sua empresa e suas dúvidas, velocidade no atendimento e cumprimento das obrigações e pesquisa individual para detectar necessidades de serviços e grau de satisfação. (MENEGASSI, 2004, p.162)

Com a grande competitividade e exigência no mercado, é necessário não apenas ter tecnologia e funcionários qualificados, é preciso a junção de tudo isso com qualidade, um compromisso, esforço e interação de todos, inclusive do proprietário do escritório, visando ser um diferencial, satisfazendo os clientes e atraindo outros novos.

Devido a imensa quantidade de serviços contábeis no mercado, faz-se necessário ter um diferencial aos demais. Devem ser observados vários aspectos no escritório que podem “pesar” na escolha do cliente, como: a estrutura interna e externa, pessoal qualificado, uma boa divulgação com propaganda em meios de comunicação, segurança, honorários justos sem exageros, confiabilidade e ética, atualização constante e treinamento, procurar, outros serviços que o cliente gostaria de comprar, oferecer aos clientes relatórios legais, operacionais e gerenciais como livros Diário, Razão, Entradas, Apuração de ICMS, Plano de Contas, Balanço, DFC, DMPL, Demonstração gráficas das receitas e despesas, posição dos impostos em aberto, Análise de Tributação, enfim, além de tudo o que se oferece normalmente, buscar inovar algo a mais que o torne um diferencial.

Todo esse processo de melhoramento está intimamente ligado à certificação de qualidade, porém existe muitas vezes uma resistência em implantar um sistema de qualidade devido aos custos que ele acarreta.

No entanto, o retorno da qualidade seria o resultado do lucro proporcionado por um programa de melhoria de qualidade de produtos e serviços que objetivam total sucesso e sua implantação acarreta, além das vantagens ditas anteriormente, a redução de custos evitando desperdícios, aumento de retenção de clientes e chegada de novos (ALENCAR, 2004, p.12)

Portanto, as prestadoras de serviço que querem se tornar destacadas no mercado competitivo devem se munir de ferramentas que as proporcionem alcançar essa otimização desejada, além do escritório ter o principal marketing entre os demais, pois com o sistema de qualidade sua imagem melhora, ajudando-as a manter e adquirir novos clientes, bem como a contribuir para o desenvolvimento da organização contábil.

## **Considerações Finais**

O presente trabalho teve como objetivo evidenciar a importância da Qualidade e as consequências de sua aplicação nas empresas, como satisfação pessoal, profissional, otimização dos serviços e reconhecimento dos clientes. Com isso, torna-se indispensável à prestadora de serviço implantar um sistema de qualidade em meio à grande concorrência.

Nas empresas de serviços contábeis, o profissional deve ser parceiro do cliente, tentando sempre descobrir de que ele necessita, não jogar informações desnecessárias para ele, mas subsidiá-lo de informações que o auxiliem para o melhoramento e sucesso de sua empresa. Em consequência, o contador terá um retorno desse diferencial, o qual será um cliente fiel e satisfeito que divulgará seus serviços.

Com isso, nota-se que permanecerá no mercado os mais qualificados, cabendo assim ao proprietário das prestadoras de serviços contábeis tomar consciência de que com um Sistema de Qualidade o seu serviço tende a melhorar cada vez mais em todos os aspectos sendo ele valorizado pelos clientes e pela sociedade.

Na elaboração deste trabalho, percebeu-se que esta área é bastante abrangente, podendo alguns pontos serem posteriormente analisados para trabalhos futuros. Entre eles um trabalho que exponha estatisticamente o custo para implantar um sistema de qualidade total e os respectivos retornos que o mesmo proporcionará. Abordar a implantação do sistema de qualidade em outras áreas individualmente, empresariais ou serviços, dando prioridade às áreas ainda não comentadas em outros trabalhos. Elaborar um tipo de pesquisa que verifique mais profundamente a satisfação dos clientes ligada a todas as áreas que envolvem a empresa, com o intuito de evidenciar se existe um verdadeiro esforço dos mesmos para alcançar essa satisfação.

## Notas

<sup>1</sup> Bacharel em Ciências Contábeis (FACET); Especialista em Auditoria Fiscal e Tributária (UFPE); Especialista em Gestão e Planejamento Tributário (FACET).

<sup>2</sup> Bacharel em Ciências Contábeis (FACET); Especialista em Auditoria Fiscal e Tributária (UFPE); Mestre em Gestão Pública (UFPE).

## Referências

ALENCAR, Roberta Carvalho; GUERREIRO, Reinaldo. A Mensuração do Resultado da Qualidade em Empresas Brasileiras. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, p.7 -23, junho 2004. Disponível em: <http://www.eac.fea.usp.br>. Acesso em: 26 de julho 2015.

BARRETO, Maria da Graça Pitiá. **A Simplicidade de um Sistema de Custos da Qualidade**. Disponível em: <http://www.scielo.br>. Acesso em: 26 de julho 2015.

BIANCO, Mônica de Fátima; SALERMO, Mario Sergio. **Como o TQM opera e o que muda nas empresas? Um estudo a partir de empresas líderes no Brasil**. *Gestão & Produção*, São Carlos, vol. 8, n. 1, p. 56-67, abril 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br>. Acesso em: 10 de agosto de 2015.

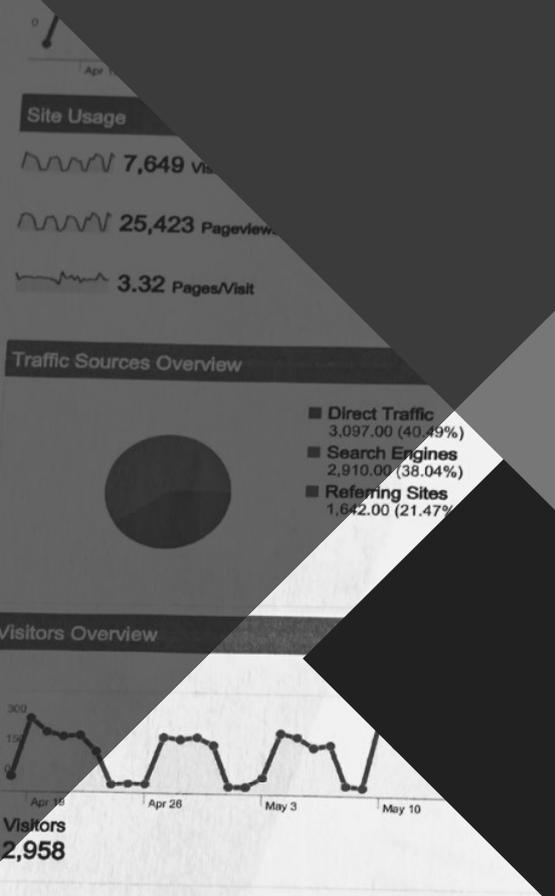
CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da Qualidade Total (No Estilo Japonês)**. 2 ed. Belo Horizonte: Bloch Editores; Rio de Janeiro, 1992.

CARAVANTES, Geraldo R. **Administração e Qualidade: A Superação dos Desafios**. São Paulo: Makron Books, 1997.

FREIRE, Fátima de Souza; CRISÓSTOMO, Vicente Lima; BOTELHO, Ducineli Régis. **Um Método Quantitativo para Avaliação da Satisfação dos Clientes**. *Revista Contabilidade & Finanças*, São Paulo, n. 31, p. 7-15, abril 2003. Disponível em: <http://www.eac.fea.usp.br> Acesso em 28 de julho 2015.

MENEGASSI, Elizangela Maria. **Proposta de Melhoria do Atendimento e Aplicação de Serviços Contábeis aos Clientes do Escritório Labor**. 2004. p.184. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis. Disponível em: <http://teses.eps.ufsc.br>. Acesso em 11 de agosto de 2015.

# CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS: TEMAS CONTEMPORÂNEOS



# CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS: TEMAS CONTEMPORÂNEOS

CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS: TEMAS CONTEMPORÂNEOS, SURGE DA IDEIA DE VÁRIOS AUTORES EM TORNAR PÚBLICO, ATRAVÉS DE UMA OBRA LITERÁRIA, AS PRODUÇÕES CIENTÍFICAS QUE NESTE MATERIAL SE APRESENTA.

NA CONJUNTURA DE UM MUNDO ATUAL, ONDE AS CIÊNCIAS DE MANEIRA GERAL VIVEM EM EVOLUÇÃO, A OBRA VEM AGREGAR E FOMENTAR O CONHECIMENTO DENTRO DESSE CONTEXTO CIENTÍFICO, A PARTIR DO QUE VIVENCIAMOS NA PRÁTICA. E QUEBRA-SE, ENTÃO, O VELHO PARADIGMA QUE ACADÊMICOS E PROFISSIONAIS DESTA ÁREA NÃO GOSTAM DE ESCREVER, APENAS DE CALCULAR.

ISBN 978-659911479-3



Rfb  
Editora