

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**  
**FACULDADE DE EDUCAÇÃO**

**ANGELA CONCEIÇÃO PEREIRA SANTOS SILVA**

**ANÁLISE DO PERFIL DE COLABORADORES ARTICULADA À  
GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO  
NA ÁREA CONTÁBIL**

Belo Horizonte

2013

ANGELA CONCEIÇÃO PEREIRA SANTOS SILVA

**ANÁLISE DO PERFIL DE COLABORADORES ARTICULADA À  
GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO  
NA ÁREA CONTÁBIL**

Trabalho apresentado ao curso de especialização Gestão de Instituições Federais de Educação Superior da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção do título de especialista.

Linha de pesquisa: Gestão & Relações Humanas

Orientador: Professor João César de Freitas Fonseca

Belo Horizonte

2013

**ANÁLISE DO PERFIL DE COLABORADORES ARTICULADA À  
GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO  
NA ÁREA CONTÁBIL**

Trabalho apresentado ao curso de especialização Gestão de Instituições Federais de Educação Superior da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção do título de especialista.

Orientador: Professor João César de Freitas Fonseca

Aprovado em 08 de julho de 2013

**BANCA EXAMINADORA**

---

Orientador - Professor João César de Freitas Fonseca – PUC - MG

---

Convidada - Professora Conceição Clarete Xavier Travalha - UFMG

## **RESUMO**

Esse trabalho tem como objetivo mostrar a importância do Recursos Humanos no processo de administração estratégica nas organizações públicas e privadas destacando seu trabalho em parceria com o Setor de Contabilidade. O foco é a análise do perfil de colaboradores analisando sua adaptação no ambiente de trabalho e o relacionamento interpessoal. O tema é: Análise do Perfil de Colaboradores Articulada à Gestão Estratégica de Pessoas: Um Estudo de Caso na Área Contábil.

Para lograr esse fim, promoveu-se um estudo de caso para verificar a real necessidade das ações de um Recursos Humanos Estratégico, além de abordar temas correlatos, tais como: conceito, análise de descrição de cargos e funções, classificação de cargos, perfil do profissional contábil nos setores público e privado e fatores que afetam as organizações na condução de seus objetivos. Visando analisar o funcionamento das instituições e a diferença do perfil destes colaboradores, aplicou-se um questionário referente às atividades realizadas nos setores contábeis de duas organizações. Como resultado pôde-se concluir que, a prática de gestão de pessoas nos dois Setores não se diferem a partir do momento que treina, capacita, valoriza e evolui seus funcionários para desenvolver com eficácia e eficiência suas tarefas, obtém-se pessoas participativas, proativas, motivadas e com qualidade no desenvolvimento dos processos de trabalho.

**Palavras-chave: Gestão de pessoas; análise de cargo; contabilidade.**

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>06</b>
<b>2. DESENVOLVIMENTO .....</b>	<b>12</b>
<b>3. CONCLUSÃO .....</b>	<b>28</b>
<b>4. REFERÊNCIAS .....</b>	<b>30</b>
<b>5. ANEXOS.....</b>	<b>32</b>

# **ANÁLISE DO PERFIL DE COLABORADORES ARTICULADA À GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO NA ÁREA CONTÁBIL**

## **INTRODUÇÃO**

Como a maior parte do tempo de nossas vidas são gastos dentro do ambiente de trabalho, as empresas precisam se preocupar com as questões vinculadas aos processos de gestão de pessoas. Não somente pelas questões ligadas diretamente à lógica da produtividade, mas também pela dimensão social, pois é sabido que os processos de gerenciamento do trabalho humano afetam a identidade social que essas organizações estão formando nos seus colaboradores. Certamente, além de refletir na imagem da organização, tais processos de gestão e formação interferem na vida particular e íntima de cada um (VASCONCELOS e VASCONCELOS, 2002).

É nesse contexto que se intensifica a preocupação com as mudanças em torno dos novos conceitos de modelos de gestão de pessoas. Quando esse conceito é estrategicamente orientado, sua missão prioritária consiste em identificar padrões de comportamento coerentes com o negócio da organização. A partir de então, obtê-los, mantê-los, modificá-los e associá-los aos demais fatores organizacionais será sempre o objetivo principal (FISCHER, 2002)

Brafman e Brafman (2009), em um interessante relato, fazem alguns questionamentos quanto ao comportamento e as atitudes do ser humano diante de determinadas situações: O que faz as pessoas tomarem atitudes irracionais no dia a dia? Que forças psicológicas estão por trás do comportamento humano? Como essas forças atuam na vida de cada um? Quando se está mais vulnerável a elas? Como afetam a carreira, os relacionamentos pessoais e os de trabalho? Principalmente, quando colocam em risco a saúde, e mesmo a vida? E por que as pessoas não percebem quando estão sendo desestabilizadas por essas “forças ocultas”?

Tais indagações nos fizeram refletir sobre a importância que o ser humano tem dentro das organizações, levando a autora desse trabalho a sensibilizar-se com tais colocações e sentir-se mobilizada por elas, despertando assim a necessidade de um estudo sobre o perfil do colaborador e seu ambiente de trabalho, dentro da área de Gestão de Pessoas.

Para melhor analisar esses aspectos, considerou-se como sendo de extrema relevância entender um pouco melhor o processo de evolução da área de recursos humanos e sua importância dentro da organização.

Embora haja registros de análises sobre os processos de recursos humanos desde o advento da revolução industrial, a compreensão estratégica desse campo somente ganha evidência a partir do final dos anos 60, com as modificações sociais de grande porte experimentadas nas sociedades ocidentais.

Durante as décadas de 1970 e 1980, a necessidade de vincular a gestão de pessoas às estratégias da organização foi apontada inicialmente pelos pesquisadores da Universidade de Michigan, dentre os quais se destacam Tichy, Fombrum e Devanna. A visão desses autores era de que a gestão de recursos humanos deveria buscar o melhor encaixe possível com as políticas empresariais e os fatores ambientais. Para isso, os planos estratégicos dos vários processos de gestão de Recursos Humanos seriam derivados das estratégias corporativas (LACOMBE, e TONELLI, 2001, p.157)

A administração de Recursos Humanos vem constantemente buscando oferecer referências ao mercado, e por isto, são frequentes as alterações em sua configuração. À partir do fim da década de 90 do século XX, intensificaram-se as mudanças nas relações entre capital e trabalho, determinando assim algumas modificações na maneira de se efetivar as ações do recursos humanos, em razão da chamada Era do conhecimento e do destaque dado ao elemento humano no meio empresarial(GOULART e SANTOS, 2002).

Dentre as mudanças observadas recentemente nos processos de gestão da força de trabalho humana nas organizações, uma das mais importantes diz respeito às novas orientações sobre as definições de cargo e função. Cada vez mais, existe a expectativa de que os colaboradores sejam multifuncionais, mudando a configuração de excessiva especialização que o modelo taylorista tanto frisava (RAGO e MOREIRA, 1984).

Assim, a perspectiva de colocar “a pessoa certa no lugar certo” permaneceu durante muito tempo restrita a parâmetros de escolarização ou de experiência anterior no desenvolvimento da tarefa. A ampliação das exigências dos novos postos de trabalho – também chamada de “polivalência” passou a alterar as exigências do que se

convencionou chamar de “perfil profissional”, recomendando que gestores e empresas passassem a utilizar novas ferramentas para a distribuição de seu quadro de colaboradores (FIDALGO e MACHADO, 2000).

Nesse trabalho, pretendeu-se mostrar como algumas organizações ainda mantêm esse tipo de orientação excessivamente presa a uma descrição de cargo, o que muitas vezes dificulta a identificação de um perfil profissional adequado ao preenchimento de uma vaga ou de um posto de trabalho, seja por processos seletivos, seja por meio de ferramentas de alocação de pessoal.

## **JUSTIFICATIVA**

De acordo com Bohlander (2005), no passado, os observadores temiam que um dia as máquinas eliminassem a necessidade do trabalho humano. Na realidade, embora algumas áreas sejam fortemente afetadas pela tecnologia, o trabalho humano ainda se faz muito necessário e pode-se dizer que, em algumas áreas, está ocorrendo exatamente o oposto. Nunca as pessoas foram tão importantes nas empresas quanto hoje. Termos como *capital humano* e *ativo intelectual* têm em comum a idéia de que as pessoas fazem a diferença no desempenho de uma organização, e que diferentes tipos de pessoas são contratadas para atingir um objetivo comum.

Esse é um dos pontos principais da área de Gestão de Recursos Humanos<sup>1</sup> e é pautado exatamente nele que se encontra um dos fundamentos desse trabalho. Isso porque é atribuída ao profissional que atua nessa área a responsabilidade de avaliar o chamado *perfil profissional*, seguindo alguns critérios que serão definidos de acordo com a função cogitada. Além disso, espera-se que ele venha a acompanhar o desempenho desse capital humano dentro da organização, para que os colaboradores não venham a desempenhar funções que não estejam de acordo com seu perfil profissional. È percebido que, adequar funcionários em um ambiente organizacional não é uma tarefa fácil. Essa atividade exige a articulação de uma série de tarefas e procedimentos.

---

<sup>1</sup> A autora optou no presente trabalho por tratar como sinônimos os termos Gestão de Pessoas e Gestão de Recursos Humanos, embora esteja ciente do debate que se efetiva sobre tais nomenclaturas (GOULART, 2002).

Simultaneamente, é preciso reconhecer que todo ser humano tem um perfil, uma identidade que é a síntese de suas características únicas, particulares, com a dimensão social na qual ele vive (VASCONCELOS e VASCONCELOS, 2002). Com isso, o gestor de recursos humanos tem, como uma de suas funções, tentar compreender esse indivíduo e essa identidade que vai permanentemente reformulando, ao mesmo tempo em que tenta mediar o processo de ajustamento às atividades que serão desenvolvidas dentro da organização.

Adotou-se nesse trabalho, a compreensão de que identidade social é sempre a resultante de uma construção permanente do ser social. Ela pode (e será) modelada por relações dinâmicas e processuais, que sofrem modificações constantes, algumas das quais de difícil previsão. Complementarmente, é importante considerar que essa identidade, dentro de uma organização, irá configurar-se em um determinado papel social, mais especificamente um cargo, cujo exercício certamente afetará a identidade do indivíduo que o ocupa.

Nota-se, então, que uma política de recursos humanos alinhada de forma estratégica pode influenciar numa criação de uma nova identidade do colaborador, fazendo com que tanto ele quanto a organização percebam que seu trabalho impacta diretamente e indiretamente no ambiente organizacional.

## **OBJETIVOS**

O objetivo geral desse trabalho foi refletir sobre as articulações entre a definição de um perfil profissional estabelecido para o cargo que o colaborador irá assumir, a função que enseja desempenhar e o processo de alocação de mão-de-obra nas organizações. De acordo com Chiavenato (2008), quando os cargos são desenhados pelas organizações, o departamento de recursos humanos precisa descrevê-los e analisá-los para melhor conhecer as características, habilidades, aptidões e conhecimentos que precisam ter os seus ocupantes, para melhor administrá-los. Devido à divisão histórica do trabalho e à especialização funcional, as demandas de recursos humanos para a organização, seja em quantidade, seja em qualidade, são usualmente estabelecidas através de um esquema de descrição e especificação de cargos.

Importa esclarecer que a descrição de cargos é o detalhamento das atribuições ou tarefas, onde o cargo é analisado em relação aos aspectos extrínsecos, ou seja, os requisitos impostos à pessoa que irá ocupá-lo. Por outro lado, o perfil do colaborador é analisado no processo de recrutamento e seleção, a partir da utilização de todo um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados, capazes de ocupar cargos dentro da organização. Este procedimento tem como finalidade ajudar as organizações no redesenho de novos cargos, equipes e projetos, ou redesenhar os atuais. (CHIAVENATO, 2008,).

Dentre os objetivos específicos previstos, pretendeu-se mostrar como a evolução das idéias em gestão estratégica de pessoas sugere diversas implicações para a prática organizacional, valorizando assim o setor de recursos humanos dentro de uma organização. Além disso, buscou-se também analisar os limites e aproximações dessas considerações nos setores público e privado, aproveitando a disponibilidade de sujeitos de pesquisa com experiência nos dois tipos de organização.

## **METODOLOGIA**

Para atingir o objetivo acima mencionado, foi desenvolvido inicialmente um estudo qualitativo, analisando o perfil adequado de funcionários para prestarem serviços num setor de contabilidade. Foram comparadas as atividades realizadas nos setores público e privado, buscando adaptar a tarefa prescrita ao perfil de cada colaborador, contribuindo assim na formação de sua identidade social e profissional.

No caso específico dessa monografia, para efetuar os necessários recortes, foram focalizados os Setores de contabilidade de duas organizações, sendo uma pública e outra privada, o que permite configurar a estratégia metodológica como um Estudo de Caso (LUDKE e ANDRE, 1986). Por questões éticas, as organizações não foram identificadas.

A opção pelo Setor de Contabilidade deveu-se à proximidade da autora com essa área do conhecimento, bem como seu interesse em desenvolver uma reflexão que pudesse ser validada tanto por organizações do setor público quanto do setor privado, visando buscar a interação dos colaboradores com o meio e nessa perspectiva analisar o

comportamento humano de acordo com a necessidade do setor e a função que por ele será exercida.

A etapa inicial do trabalho consistiu no levantamento bibliográfico pertinente, com posterior desenvolvimento de estudos sobre as funções definidas nos já mencionados Setores de Contabilidade. Em seguida, foi feita a análise do processo de inserção das pessoas que ali trabalham, a partir dos dados obtidos mediante questionário semi-estruturado, contendo dez questões abertas, com um técnico em contabilidade e um contador de cada Organização.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Recursos Humanos Estratégicos

Por muito tempo, a área de Recursos Humanos foi vista simplesmente como apoio para outros departamentos, desvinculada portanto da dimensão estratégica das organizações. Porém, a partir dos anos 80 e 90, autores como Becker (2001) passam a defender o alinhamento estratégico aos programas de Gestão de Pessoas, o que vem sendo discutido na maior parte das organizações em que os recursos humanos também são considerados como uma área estratégica.

De acordo com ARAÚJO (2006), muitas vezes torna-se necessário quebrar paradigmas, o que sugere às pessoas e às organizações ações como ultrapassar fronteiras ou adaptar-se a novos mercados. É necessário reconhecer que a área de gestão de pessoas encontra-se, hoje, a frente de paradigmas já bastante consolidados, o que até um passado recente não se poderia imaginar. Hoje, tem-se a percepção de que algumas mudanças tornam-se mais claras, as quais permitem identificar pelo menos duas visões: a *mecanicista*, que representa o passado, tempo em que máquinas eram o centro das atenções e dominavam a maioria das atividades; e a *visão holística*, representando a atualidade, em que as organizações são sistêmicas, globais e buscam, constantemente, inovações estratégicas (ARAÚJO, 2006, p.55).

Vale ressaltar que a administração dos recursos humanos nos dias de hoje está muito atenta à legislação e às tecnologias, agindo por meio de ações e remunerações estratégicas, principalmente por se tratar do reconhecimento do capital humano dentro das organizações. As organizações entendem que é preciso enxergar o ambiente onde se encontram, por outro prisma, através de uma estrutura mais dinâmica e sistêmica, assim suas ações assumem o caráter estratégico, percebendo que remunerar e reconhecer as pessoas de forma justa e satisfatória irá diferenciá-las das demais.

Nesse estudo, em particular, adota-se a premissa de que dois campos seriam de especial importância na formulação de uma política de recursos humanos que assumisse uma dimensão estratégica. O primeiro seria a motivação, pois entende-se que organizações que busquem alinhar os interesses de seus funcionários com os anseios organizações de médio e longo prazo (portanto estratégicos), estarão interessadas em buscar estimular condições motivacionais relevantes. Embora de profundo interesse da autora, a opção

nesse trabalho foi apenas de comentar brevemente essa dimensão, remetendo os interessados a leituras complementares e sugerindo investigações posteriores.

O segundo campo de uma intervenção estratégica em recursos humanos diz respeito a uma revisão dos processos de trabalho, priorizando a reflexão sobre o desenho de cargos e funções ali instalados. Conforme exposto anteriormente, entende-se que o exercício do papel social representado pelo Cargo ou Função irá repercutir significativamente sobre a construção da identidade dos colaboradores, ao mesmo tempo em que sofre alterações inevitáveis, decorrentes da marca própria de cada sujeito.

Defendendo, portanto, a compreensão de que a ferramenta de Descrição e Análise de Cargos constitui um ponto basilar da área de Recursos Humanos, procedeu-se a uma revisão bibliográfica pertinente sobre o assunto, para posterior confrontação com as percepções de profissionais da área de Contabilidade, como será mostrado a seguir.

## **MOTIVAÇÃO**

Para BERGAMINI e CODA (1997) a motivação é uma energia intrínseca, ligada ao significado e à natureza do trabalho realizado. A satisfação é uma energia extrínseca ligada a aspectos como salários, benefícios, reconhecimento, relacionamento com chefia e colegas, dentre outros. Os fatores motivacionais, quando são ótimos, provocam a satisfação e quando precários evitam a satisfação. A partir do momento que o trabalho torna-se uma obrigação deixando de ser um recurso, um ambiente agradável, diminui-se o comprometimento do colaborador com o setor em que trabalha. É nesse contexto que reside um dos fatores que conduzem à disfunção social no local de trabalho.

Motivação como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. Embora a motivação, de maneira geral, se relacione ao esforço para atingir qualquer objetivo, vamos reduzir nosso foco nos objetivos organizacionais para refletir nosso interesse específico no comportamento relacionado ao trabalho. [...] As antigas teorias sobre a motivação surgiu na década de 1950, foi um período frutífero para o desenvolvimento de conceitos. Três teorias específicas sobre as necessidades humanas foram formuladas, elas são conhecidas como a hierarquia das necessidades, são elas: as teorias X e Y e a teoria de dois fatores. (ROBBINS, 2005, p.132).

A hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow (1992), citado por Chiavenato (1992), apresenta os seguintes aspectos: a necessidade satisfeita não é motivadora de comportamento, apenas as necessidades não satisfeitas influenciam o comportamento, dirigindo-o para objetivos individuais.

Tendo em vista as limitações desse trabalho, o tema motivação não será aprofundado, ele foi abordado apenas para mostrar que, todo trabalhador motivado desempenha com mais satisfação suas funções. É razoável propor que a articulação entre motivação e a gestão estratégica dos recursos humanos nas organizações venha a ser desenvolvido de forma mais detalhada em estudos posteriores.

## **CONCEITO E ANÁLISE DE DESCRIÇÃO DE CARGOS E FUNÇÕES**

A descrição do cargo é um registro detalhado das atividades realizadas pelo seu ocupante, que se classifica em funções e tarefas. A análise é o processo de decompor um cargo em partes menores e mapeá-los de modo coerente. O cargo é um conjunto de funções com uma posição definida na estrutura organizacional através de um organograma indicando assim os níveis hierárquicos. Os processos de análise e descrição de cargos exercem um papel estratégico na empresa, porque trazem informações e servem de subsídios para outros programas (KNAPIK, Janete, 2011, p.229).

Para que uma análise de cargos cumpra seu objetivo, os dados coletados devem ser precisos, assegurando-se que todas as informações importantes sejam concluídas. Segundo BOHLANDER (2005), os cargos podem ser definidos significativamente em termos de tarefas, deveres, processos e comportamentos necessários para o desempenho bem-sucedido. Já as descrições de cargos devem enfatizar as responsabilidades que todas as atribuições envolvem e os resultados esperados (p.37).

TOLEDO (1989) conceitua a descrição e análise de funções como um detalhamento das atribuições que o funcionário irá exercer dentro da organização, visto que só será possível escolher corretamente um funcionário se souber exatamente quais serão as suas atribuições e quais os principais requisitos pessoais para o bom desempenho do cargo.

## **DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS**

CHIAVENATO (2009) configura a descrição e análise de cargos como uma necessidade básica do setor de recursos humanos, considerando que é através do esquema de descrição e especificação de cargos, é que se estabelece os requisitos necessários para quem irá ocupá-lo.

Os cargos constituem os meios através dos quais a organização aloca e utiliza seus recursos humanos para alcançar seus objetivos, por meio de determinada estratégia. Dada a sua importância na estrutura organizacional, os cargos precisam ser descritos, projetados, delineados, definidos e estabelecidos. A descrição de um cargo estabelece o conteúdo de cada tarefa a ser executada, ou seja, definir o que o ocupante do cargo deve fazer; especificar o método para execução de cada tarefa, e combinar as atividades individuais em blocos específicos, isto é, prescrever o conjunto de tarefas que deve compor o cargo.

A descrição e análise de cargos têm o intuito de detalhar o que cargo exige em termos de conhecimentos, habilidades e capacidades para que possa ser desempenhada determinada função, uma boa descrição e análise de cargos tende a otimizar o desenvolvimento de outras atividades, tais como: recrutamento, seleção, treinamentos, planejamento de cargos e salários, avaliação de desempenho e segurança no trabalho. Cada pessoa tem um perfil específico, cabendo então ao setor de recursos humanos analisar este perfil e alocar o colaborador ao setor e à função que será exercida. ARAÚJO (2006), define ainda a análise dos cargos como sendo o estudo que se faz para confrontar informações sobre as tarefas componentes do cargo e as especificações exigidas do seu ocupante, e a especificação dos cargos como a complementação da análise.

A análise de função é o estudo realizado, ao longo de toda a estrutura organizacional, com o objetivo de, por meio de pesquisa, levantar todas as informações relativas às responsabilidades, conhecimentos e demais características exigidas dos ocupantes de cada cargo de uma organização.

## **DESCRIÇÃO DE CARGOS E FUNÇÕES NA ÁREA PÚBLICA**

Em linhas gerais, o mesmo referencial teórico adotado para a compreensão do processo de descrição e análise dos cargos e funções pode ser considerado como válido, tanto para as organizações públicas quanto para as organizações privadas. Isso porque ambas definem seus processos organizacionais tomando como base a divisão técnica do trabalho, construída historicamente. As diferenças principais dizem respeito aos mecanismos reguladores que atuam sobre o setor público, sabidamente mais rígidos do que aqueles que incidem sobre a gestão das organizações privadas.

NIGRO (1966) faz apontamentos quanto às dificuldades encontradas pela administração pública, já no período de 1923, no que se referia a Administração de Pessoal no Setor Público. Segundo o autor, na administração pública ocorriam várias dificuldades, inclusive situações caóticas e constrangedoras envolvendo os servidores. Grande parte dessas situações era devido à falta de denominações dos cargos entre a classe. Ainda em 1923, foi promulgada a Lei de Classificação de Cargos no âmbito federal, que criou uma linha de atuação que prevalece desde então.

Alguns autores como BRESSER-PEREIRA (1996) e PAES DE PAULA (2005) chamam a atenção para as necessidades experimentadas pela gestão pública brasileira, principalmente a partir da redemocratização e do desenvolvimento econômico, mas em linhas gerais são mantidos os pressupostos de estruturação de cargos e funções a partir da divisão técnica do trabalho.

## **RESULTADOS OBTIDOS**

### **PERFIL DO PROFISSIONAL CONTÁBIL NO SETOR PRIVADO**

Segundo levantamento de dados obtidos junto ao Conselho Regional de Contabilidade de Minas Gerais (CRC-MG), o profissional contábil é aquele que detém as informações em primeira mão das entidades, porém, o mercado tem exigido deste uma adequação às novas necessidades, exigindo que tenha ações pró-ativas e desenvolva competências e habilidades necessárias para atender essa nova demanda. O profissional necessita ter características multiprofissionais e estar preparado para a quebra de paradigmas e mudar a forma de agir e interpretar as informações disponíveis. Ele ainda, tem como uma de suas responsabilidades a geração de informações de todas as operações realizadas em

uma empresa, bem como mostrar se as decisões tomadas foram adequadas ou não, precisa estar preparado para atender às necessidades atuais de uma economia globalizada. O profissional contábil entra numa nova era, mais atualizada, mais dinâmica, mais inovadora e mais exigente. Cabe aos profissionais da Contabilidade a responsabilidade na maximização da utilidade da informação contábil e todo o trabalho de procurar atender aos diferentes usuários desta informação. Não pode deixar que a Contabilidade seja apenas um retrato histórico da situação passada da entidade.

Ainda segundo o CRC-MG, diante de tanta complexidade que exige a área, o profissional contábil precisa ter o perfil adequado para o exercício da mesma, de tal forma a estar preparado para várias mudanças na legislação específica que possa vir a ocorrer.

## **ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE CARGOS NO SETOR PRIVADO**

De acordo com a pesquisa realizada junto ao Conselho Regional de Contabilidade de Minas Gerais (CRC-MG), referente a descrição dos cargos de técnico em contabilidade e do contador, foram obtidos os seguintes resultados:

A profissão contábil é regulamentada pelo Decreto-Lei 9295/46, que sofreu alterações pela Lei 12.249/10. Por ser uma profissão regulamentada, só podem exercê-la os profissionais devidamente registrados em Conselho Regional de Contabilidade.

Possui duas categorias: a dos **técnicos em contabilidade**, que possuem formação técnica, e a dos **contadores** propriamente ditos, que possuem formação em nível superior. Conforme disposto na lei, os técnicos podem atuar em todas as rotinas contábeis, exceto nas atividades que envolvam auditoria contábil, perícia contábil e as demais atividades citadas no § 1º do art. 3º da Resolução do Conselho Federal de Contabilidade (CFC).

As responsabilidades assumidas pelo profissional da contabilidade são enormes e, se não atendidas, podem gerar conseqüências nos âmbitos administrativo, cível e criminal, assim como no próprio gerenciamento e sucesso dos negócios. A contabilidade é um trabalho que reflete diretamente na gestão do patrimônio das empresas, em seus aspectos econômicos, financeiros, tributários, relacionados à sustentabilidade e

responsabilidade social. Além disso, a convergência da contabilidade brasileira aos padrões internacionais é exigida por lei e demanda um preparo técnico muito grande dos profissionais contábeis que atuam em qualquer empreendimento, seja de grande, médio ou pequeno porte. Portanto, é indispensável que o empresário forneça toda a documentação e informação necessárias ao bom desempenho das tarefas a serem executadas pelo contador, observando sempre os prazos legais.

## **DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DO TÉCNICO EM CONTABILIDADE**

São considerados trabalhos técnicos de contabilidade:

- a) organização e execução de serviços de contabilidade em geral;
- b) escrituração dos livros de contabilidade obrigatórios, bem como de todos os necessários no conjunto da organização contábil e levantamento dos respectivos balanços e demonstrações;
- c) perícias judiciais ou extra-judiciais, revisão de balanços e de contas em geral, verificação de haveres, revisão permanente ou periódica de escritas, regulações judiciais ou extra-judiciais de avarias grossas ou comuns, assistência aos Conselhos Fiscais das sociedades anônimas e quaisquer outras atribuições de natureza técnica conferidas por lei aos profissionais de contabilidade.

### **Requisitos indispensáveis ao Contador:**

O insucesso das empresas está diretamente ligado à falta de uma eficiente e eficaz habilidade administrativa, organizacional, contábil e financeira do empreendedor. Por isso, cada vez se torna mais necessária a presença do contador nas organizações.

### **A Responsabilidade do Contador:**

O contador, no exercício da sua profissão, assume responsabilidades técnicas e legais. A não observância dos preceitos no campo técnico pode ensejar penalidades éticas e profissionais, assim como ele pode ser responsabilizado civil e criminalmente no campo legal. Disponível em ( [http:// www.crcmg.org.br](http://www.crcmg.org.br)), acesso em 02/05/2013.

## **PERFIL DO PROFISSIONAL CONTÁBIL DO SETOR PÚBLICO**

De acordo com o Conselho Regional de Contabilidade de Minas Gerais (CRC-MG), no exercício de suas funções profissionais o contador público acessa e gera informações de interesse público, mas, também trabalha com informações confidenciais de circulação restrita ao processo decisório da administração. Disponibilizar demonstrativos contábeis para fins de atendimento ao controle interno, apoiar a missão institucional do controle externo, subsidiando de informações fiscais os agentes fiscalizadores, atender ao controle da sociedade civil, através de relatórios de prestação de contas das atividades governamentais, e, principalmente, suprir de informações fidedignas a direção superior na qual está ligado hierarquicamente constituem as tarefas a serem cumpridas pelo contador público.

O relacionamento humano e profissional passa a ser a linha condutora no contato institucional com os diversos setores envolvidos na análise do recebimento e aplicação dos recursos públicos. Isto se deve ao fato do cumprimento da legislação, com a qual tem de conviver o profissional no dia-a-dia de suas atribuições, com o ônus da responsabilidade funcional na geração analítica e consolidada de informações da gestão pública. No exercício de agente público governamental, na função de auditor interno e externo, prevenindo a improbidade administrativa, e, acima de tudo, num trabalho pedagógico em busca da difusão dos princípios da contabilidade pública, objetivando otimizar sua aplicação.

Alguns aspectos são observados e analisados em seu perfil como por exemplo as atitudes profissionais, sob o ângulo institucional e legal, no ato de exercer o controle público. É condição primordial que o contador se inteire de todos os instrumentos e tipos de controle público para que com o domínio dos procedimentos processuais, legais e contábeis, se torne capaz de exercer a função de controle, nos diversos segmentos dos serviços públicos. Em outras palavras, dominar o conhecimento clássico do controle público é condição para qualquer profissional lidar neste meio. (MINAS GERAIS, Conselho Regional de Contabilidade, 2006).

## **ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE CARGOS NO SETOR PÚBLICO:**

Conforme pesquisa realizada junto ao Departamento de Recursos Humanos (DRH/UFMG) e a Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH/UFMG) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), os cargos de técnico em Contabilidade e de contador trazem as seguintes atribuições:

### **DENOMINAÇÃO DO CARGO: TÉCNICO EM CONTABILIDADE:**

**Nível De Classificação: D, Código CBO - 3511- 05, Requisito De Qualificação Para Ingresso No Cargo: Escolaridade:** Médio Profissionalizante ou Médio Completo mais Curso Técnico. **Habilitação Profissional:** Registro no Conselho competente.

### **DESCRIÇÃO SUMÁRIA DO CARGO:**

Identificar documentos e informações, atender à fiscalização e proceder à consultoria, Executar a contabilidade geral, operacionalizar a contabilidade de custos e efetuar contabilidade gerencial. Realizar controle patrimonial. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

### **DESCRIÇÃO DE ATIVIDADES TÍPICAS DO CARGO**

#### **·Identificar documentos e informações:**

Distinguir os atos dos fatos administrativos, encaminhar os documentos aos setores competentes; classificar documentos fiscais e contábeis; enviar documentos para serem arquivados; eliminar documentos do arquivo após prazo legal.

#### **·Executar a contabilidade geral:**

Desenvolver plano de contas; efetuar lançamentos contábeis; fazer balancetes de verificação; conciliar contas; analisar contas patrimoniais; formar peças contábeis das empresas; emitir diário, razão e livros fiscais; apurar impostos; atender a obrigações fiscais acessórias; assessorar auditoria.

**·Realizar controle patrimonial:**

Controlar a entrada de ativos imobilizados; depreciar bens; reavaliar bens; corrigir bens; calcular juros sobre patrimônio em formação; amortizar os gastos e custos incorridos; proceder à equivalência patrimonial: dar baixa ao ativo imobilizado; apurar o resultado da alienação; inventariar o patrimônio.

**·Operacionalizar a contabilidade de custos:**

Levantar estoque; relacionar custos operacionais e não operacionais; demonstrar custo incorrido e ou orçado. identificar custo gerencial e administrativo; contabilizar custo orçado ou incorrido; criar relatório de custo.

**·Efetuar contabilidade gerencial:**

Compilar informações contábeis; analisar comportamento das contas; preparar fluxo de caixa; fazer previsão orçamentária; acompanhar os resultados finais da empresa; efetuar análises comparativas; executar o planejamento tributário; fornecer subsídios aos administradores da empresa; elaborar o balanço social.

**·Atender à fiscalização:**

Disponibilizar documentos e livros; prestar esclarecimentos; preparar relatórios; auxiliar na defesa administrativa.

**·Utilizar recursos de informática.**

·Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.

**DENOMINAÇÃO DO CARGO: CONTADOR**

Nível De Classificação: **E** Código Cbo: **2522-10 Requisito De Qualificação Para Ingresso No Cargo. Escolaridade:** Curso superior em Ciências Contábeis.

· **Habilitação Profissional:** Decreto-Lei nº 9.295, de 27 de maio de 1946 - Define as atribuições do Contador. Decreto-Lei nº 9.710, de 03 de setembro de 1946 - Dá nova redação a dispositivos do Decreto-Lei nº 9.295/46. Lei nº 570, de 22 de dezembro de 1948 - Altera dispositivos do Decreto-Lei nº 9.295/46. Registro no Conselho competente.

## **DESCRIÇÃO SUMÁRIA DO CARGO:**

Administrar os tributos; registrar atos e fatos contábeis; controlar o ativo permanente; gerenciar custos; preparar obrigações acessórias, tais como: declarações acessórias ao fisco, órgãos competentes e contribuintes e administrar o registro dos livros nos órgãos apropriados; elaborar demonstrações contábeis; prestar consultoria e informações gerenciais; realizar auditoria interna e externa; atender solicitações de órgãos fiscalizadores e realizar perícia. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

## **DESCRIÇÃO DE ATIVIDADES TÍPICAS DO CARGO**

### **· Administrar os tributos da instituição:**

Apurar os impostos devidos; apontar as possibilidades de uso dos incentivos fiscais; gerar os dados para preenchimento das guias; levantar informações para recuperação de impostos; solicitar aos órgãos regime especial de procedimentos fiscais, municipais, estaduais e federais; identificar possibilidade de redução de impostos.

### **· Registrar atos e fatos contábeis:**

Identificar as necessidades de informações da Instituição; estruturar plano de contas; definir procedimentos contábeis; realizar manutenção do plano de contas; parametrizar aplicativos contábeis/fiscais e de suporte; administrar fluxo de documentos; classificar os documentos; escriturar livros fiscais e contábeis; conciliar saldo de contas; gerar diário/razão.

### **· Controlar o ativo permanente:**

Classificar o bem na contabilidade e no sistema patrimonial; escriturar ficha de crédito de impostos na aquisição de ativo fixo; definir a taxa de amortização, depreciação e exaustão; registrar a movimentação dos ativos; realizar o controle físico com o contábil.

### **Gerenciar custos:**

Definir sistema de custo e rateios; estruturar centros de custo; orientar as áreas da Instituição sobre custos; apurar e analisar custos; confrontar as informações contábeis com custos.

· **Preparar obrigações acessórias:**

Administrar o registro dos livros nos órgãos apropriados; disponibilizar informações cadastrais aos bancos e fornecedores; preparar declarações acessórias ao fisco, órgãos competentes e contribuintes; atender a auditoria externa.

· **Elaborar demonstrações contábeis:**

Emitir balancetes; montar balanços e demais demonstrativos contábeis; consolidar demonstrações contábeis; preparar as notas explicativas das demonstrações contábeis.

· **Prestar consultoria e informações gerenciais:**

Analisar balancete contábil; fazer relatórios gerenciais econômicos e financeiros; calcular índices econômicos e financeiros; elaborar orçamento; acompanhar a execução do orçamento; analisar os relatórios; assessorar a gestão institucional.

· **Atender solicitações de órgãos fiscalizadores:**

Preparar documentação e relatórios auxiliares; disponibilizar documentos com controle; acompanhar os trabalhos de fiscalização; justificar os procedimentos adotados; providenciar defesa.

· **Comunicar-se:**

Prestar informações sobre balanços

· Utilizar recursos de Informática.

· Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.

### **Caracterização da Pesquisa**

De acordo com Laville e Dionne (1999), a escolha da abordagem do estudo precisa estar a serviço do objetivo da pesquisa. O problema específico proposto é que deve determinar o procedimento mais adequado para se alcançar a compreensão esperada e tirar a melhor conclusão dos saberes desejados.

Para atingir os objetivos desta pesquisa, a mesma foi classificada como qualitativa delimitada como bibliográfica e documental. Foi distribuído um questionário contendo

10 (dez) perguntas objetivas aos profissionais contábeis da área pública e privada, sendo técnicos em contabilidade e contadores. A abordagem do público foi voluntária e os profissionais não tiveram necessidades de se identificarem.

### **ANÁLISE DE DADOS**

Foram utilizadas a base de dados da Pró-Reitoria de Recursos Humanos, do Departamento de Recursos Humanos da Universidade Federal de Minas Gerais, e do Conselho Regional de Contabilidade (CRCMG). Analisou-se então, a descrição e análise dos cargos dos técnicos em contabilidade e do contador no setor público e privado.

### **ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO**

O presente questionário foi aplicado aos profissionais da área de contabilidade pública e privada com o objetivo de avaliar como se sentem e como agem os profissionais dos dois setores quando o assunto é: gestão estratégica de pessoas e como isso afeta o comportamento humano no ambiente de trabalho, como as ações do recursos humanos devem ser alicerçadas no sistema analisando o perfil adequado do colaborador do setor em questão. Diante dos fatos foram obtidos então os seguintes resultados:

Ao serem questionados quanto a forma de lidarem com as diferenças de níveis sociais e escolarização dos colaboradores, tanto os técnicos quanto os contadores dão ênfase no fator comunicação, que é um fator extrema relevância para o bom andamento das atividades no ambiente de trabalho.

Quando questionados sobre como as formas de ação do setor de contabilidade podem contribuir para uma gestão estratégica em recursos humanos, os profissionais técnicos dos dois setores, responderam que o relacionamento interpessoal deve ser priorizado, já os contadores salientam que se houver investimentos em capacitação melhorando a performance dos colaboradores, contribuem significativamente para uma gestão estratégica.

No ponto de vista dos técnicos da contabilidade pública e privada, a área de recursos humanos é responsável pelo desenvolvimento e qualificação do funcionário. Para o contador, o desempenho do papel de parceria estratégica que o Rh pode obter com a

contabilidade é promover envolvimento e compromisso das pessoas para alcançar metas, especialmente quando essas são alocadas de acordo com seu perfil no setor correspondente. Com estas medidas, os colaboradores poderão compreender o significado e a importância do trabalho em consonância com os objetivos da organização.

Na questão que se refere quanto ao conhecimento da descrição do cargo que ocupa e a importância deste, os técnicos em contabilidade dizem ter ciência da importância dessa descrição, tendo em vista que, o profissional técnico é a base do setor, pois tem a responsabilidade em atender aos clientes e a fiscalização identificando e providenciando as documentações contábeis necessárias quando a eles solicitadas. Para o contador do setor privado, a ele cabe a responsabilidade geral, mas esse profissional não pode ater-se a uma determinada descrição, visto que sua atuação deverá ser em todas as áreas do setor contábil, pois deverá atender em consonância com as necessidades da organização, tendo de ser um multiprofissional. Para o profissional do setor público, cabe a responsabilidade de elaboração de relatórios e demonstrativos retratando a sociedade a situação da organização.

O que pôde ser observado até então, é que os profissionais dos setores em questão sentem a necessidade de uma ação conjunta e estratégica com o recursos humanos na qualificação de seus colaboradores, haja vista que, a forma de gerir pessoas vem causando, ao longo dos últimos anos, um desconforto crescente nos indivíduos, nos gestores, nos dirigentes e nos profissionais de cada área. Tal desconforto reflete o descompasso existente entre as práticas de gestão e as necessidades da empresa moderna em obter um profissional dinâmico e capacitado, ou seja, um multiprofissional.

Essa observação só faz confirmar os pressupostos teóricos mencionados anteriormente, como por exemplo a teoria de Becker (2001), quando faz afirmativas de que o recursos humanos também é uma área estratégica, pois é responsável pelo gerenciamento de pessoas e são os funcionários que no final das contas é que fazem a diferença nos resultados da empresa.

Quando questionados quanto ao aprimoramento dos colaboradores, os profissionais responderam que: O profissional contábil tanto do setor público quando do privado,

devem estar em constante aprimoramento de seus conhecimentos, visto que, sendo eles o principal agente da informação financeira das organizações, se faz necessário estudos diários sobre as mudanças que constantemente são feitas na legislação, de forma que adquira novas especializações gerenciais para atender às ameaças deste ambiente.

Ao se referir em motivação, na concepção deles, se o funcionário estiver adequadamente alocado no setor desempenhando as atividades que lhes foram atribuídas, e ele se identificar com as tarefas previstas para o cargo ocupado, certamente trabalhará com mais entusiasmo e motivado a aprender e se aprimorar cada vez mais, agregando assim valores pessoais e profissionais. De acordo com Bergamini e Coda (1997), a motivação é uma energia intrínseca ligada no significado e natureza do trabalho realizado. À partir do momento que o trabalho torna-se uma obrigação deixando de ser um recurso, diminui-se o comprometimento do colaborador com o setor em que trabalha.

Com a globalização, a organização teve de se antecipar as mudanças e estar à frente delas através de uma moderna gestão de pessoas de modo que os processos de trabalho não fiquem obsoletos e as pessoas não se tornem desmotivadas em relação ao impacto das mudanças e a condução das políticas de gestão da empresa. Neste contexto, será necessário que a organização se renove e capacite as pessoas que trabalham nela a se manterem motivadas frente aos desafios do mercado através de treinamentos que reciclem os conhecimentos e informações não só relacionados ao trabalho, mas também a vida pessoal.

No que se refere a adotar estratégias para diminuir o chamado “desvio de função”, para evitar que haja ações trabalhistas para a organização, os profissionais do setor privado acreditam que a situação poderá ser minimizada se o colaborador no ato de sua contratação for informado que situações como essa poderá vir a ocorrer, visto a complexidade do setor. Outra forma estratégica, na percepção do setor privado, é que este seja gratificado paliativamente, em pecúnia, pela tarefa a mais que lhe foi atribuída. Já no setor público, a opinião é que se tenha um setor de Recursos Humanos proativo que esteja atento a estas anomalias.

Na questão onde é solicitado que comentem sobre as diferenças entre o perfil dos colaboradores do setor público e o perfil dos colaboradores do setor privado, temos o seguinte resultado: os profissionais do setor privado dizem que o que difere é o usuário da informação contábil, visto que no setor privado os principais usuários dessas informações são os proprietários de empresas e o fisco. Já no setor público, além do fisco, o principal receptor dela é a sociedade.

Para os profissionais do setor público a diferença é que o colaborador do setor público deve ter um perfil investigativo, ler muito e ter uma alta capacidade de interpretação. No âmbito público, o fator “atos legais do ordenador de despesas” é o que mais deve ser considerado, não obstante também através de relatórios, o contabilista deve auxiliar os gestores em sua tarefa de atender, e bem, às políticas públicas que lhe são atribuídas. E no setor privado, o colaborador deverá ter como prática diária a leitura de acompanhamento das mudanças na legislação pertinente, além de ter que desempenhar um papel de consultor gerencial, podendo através dos seus relatórios auxiliar na tomada de decisões gerenciais e financeiras da empresa.

A percepção dos profissionais entrevistados confirma o referencial teórico já apresentado, no que diz respeito à importância da articulação entre o conhecimento da descrição do cargo e a formulação de recursos humanos estratégicos, enfatizando a necessidade de se trabalhar os aspectos comportamentais principalmente no que se refere aos processos de comunicação. BOHLANDER (2005) afirma que os cargos podem ser definidos significativamente em termos de tarefas, deveres, processos e comportamentos necessários para o desempenho bem-sucedido. Já as descrições de cargos devem enfatizar as responsabilidades que todas as atribuições envolvem e os resultados esperados, (p.37).

## **CONCLUSÃO DA ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO**

Após analisar o questionário aplicado aos profissionais da área da contabilidade dos setores público e privado, pôde-se concluir que, através de práticas modernas de uma gestão de pessoas, pode-se definir uma organização inteligente à medida que treina, capacita, valoriza e evolui seus colaboradores, mudando a sua postura e desafiando-os permanentemente através das orientações e do trabalho em equipe, daí a definição de “Gestão Estratégica de Pessoas”. Por isso da importância de uma boa gestão de um

recursos humanos na empresa, a fim de tornar a organização mais competitiva e proativa com qualidade no desenvolvimento dos processos internos e externos a fim de atender com eficácia e eficiência os clientes e a sociedade. A gestão participativa faz as pessoas quererem mais e mais inovar e mostrar o seu potencial.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A análise dos dados obtidos sugere que o referencial teórico está correto ao recomendar que os recursos humanos devem ter conhecimento do planejamento estratégico da organização e participar das decisões, a fim de sentirem-se parte de um time. Assim, para que haja uma boa gestão de pessoas – aqui entendida em sua dimensão estratégica - é necessário o alinhamento dos objetivos e planos, buscando treinamento constante para que o funcionário aprenda novos conhecimentos e fortaleça a vida profissional e pessoal no dia-a-dia. Administrar as mudanças adequando o colaborador no setor e ambiente profissional adequado de modo que estes possam ser capazes de enfrentá-las com determinação e segurança. Também é função dos recursos humanos, selecionar e admitir funcionários com o perfil adequado, de modo que haja identificação com a organização, com a função que irá desempenhar e principalmente com o cargo o qual se destina ocupar, para que traga maior produtividade e um bom relacionamento pessoal com toda a equipe.

Abordou-se o perfil do profissional do serviço público e privado, em foco o Setor de Contabilidade. A qualidade e o reconhecimento do desempenho do profissional no setor de trabalho, fator essencial e motivacional, estão ligados à sua adequação na função certa. O embasamento teórico foi adquirido nas obras de autores consagrados como, Chiavenato, Toledo, Bergamini e Coda, Araújo dentre outros, que colaboraram no desenvolvimento dessa pesquisa

A Gestão estratégica de Recursos Humanos tem participação de extrema relevância quando se trata da adequação do servidor na função correta. Atualmente, em algumas empresas e setores público, ocorre do funcionário ser alocado em uma função meramente como preenchimento de vaga.

De acordo com o Conselho Regional de Contabilidade de Minas Gerais (CRCMG), o profissional necessita ter característica multiprofissionais e estar preparado para várias mudanças na legislação específica que possa vir a ocorrer. É condição primordial que o

profissional se inteire de todos os instrumentos e tipos de controle público para que, com esse domínio possa exercer a função de controle. Pois, dominando o conhecimento clássico do controle público é condição para qualquer profissional lidar neste meio

O enfoque principal deste trabalho, foi o de mostrar a grande importância de uma política de um recursos humanos atuando sistemicamente nos setores públicos e privados, como instrumento auxiliador e mediador no ato das nomeações e contratações de pessoas, oferecendo alternativas eficaz para o preenchimento de cargos e funções, impedindo então que as pessoas sejam alocadas em setores com desvio de função. Outro fator importante é que quando há uma melhoria dos processos e também nas relações interpessoais, desenvolve pessoas mais criativas e com potencial mais elevado dentro das equipes, contribuindo para uma mudança significativa gerando assim, melhorias nos produtos e serviços de qualidade. Além disso, se o recursos humanos em parceria com os setores promover um programa de qualidade de vida para seus colaboradores, certamente irá criar um ambiente harmônico e equilibrado e trazer mais reconhecimento e orgulho por trabalhar na organização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Luis Cesar G.de. Gestão de Pessoas. **Estratégias e Integração Organizacional**. São Paulo, Atlas, 2006.

BECKER, Brian E. **Gestão Estratégica de Pessoas co “Scorecard”**: Interligando pessoas, estratégias e performance, Rio de Janeiro, Elsevier, 2001.

BERGAMINI, Cecília Whitaker **Motivação nas Organizações**. 4.ed. São Paulo, Editora Atlas 1997.

BIBLIOTECA VIRTUAL CRCMG, Disponível em, [WWW.crcmg.org.br](http://WWW.crcmg.org.br), Acesso em: 07 de abril, 2013.

BOHLANDER, George- SNELL, Scott- SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**, 1º ed., São Paulo, 2005.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 120, n. 1, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto, **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos, Como Implementar Talentos na Empresa**, São Paulo, Editora Manole, 2009, 7ª ed. rev., atual.

CHIAVENATO, Idalberto, Recursos Humanos. O capital Humano das Organizações, São Paulo, Editora Atlas, 2008. 8ª ed. rev., atual.

CHIAVENATO, Idalberto, Desempenho Humano nas Empresas, Como Desenhar Cargos e Avaliar o Desempenho Para Alcançar Resultados. 6ª Ed.Rev.e Atual.- Barueri, SP, 2009.

FIDALGO, Fernando Selmar; MACHADO, Lucilia Regina de Souza. UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Dicionário da educação profissional**. Belo Horizonte: UFMG/FaE/Nete, 2000.

GOULART, Iris Barbosa; SANTOS, Adalberto Afonso Lima dos. Psicologia organizacional e do trabalho : teoria, pesquisa e temas correlatos. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

KNAPIK, Janete, Gestão de Pessoas e Talentos/Janete Knapik, 3ª ed. rev., atual.e ampl. – Curitiba, IBPEX, 2011.

LAVILLE, C.; DIONE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia de pesquisa em Ciências Humanas. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LÜDKE, Menga; ANDRE, Marli E.D.A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: E.P.U., 1986

MINAS GERAIS, Conselho Regional de Contabilidade, Belo Horizonte, Biblioteca – GEDEP, 2006 Prerrogativas de Contadores e Técnicos em Contabilidade, Disponível em: <http://portalcfc.org.br/coordenadorias/fiscalização>. Acesso em 02/05/2011.

PAES DE PAULA, Ana Paula. Administração pública brasileira: entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**.v.45, n. 1. Jan-mar. 2005, p. 36-49.

RAGO, Luzia Margareth; MOREIRA, Eduardo F. P. **O que é taylorismo**. São Paulo: Brasiliense, 1984

ROBBINS, Sthephen P. **Comportamento Organizacional**: 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall 2005.

TOLEDO, Flávio de. Administração de Pessoal, Desenvolvimento de Recursos Humanos, São Paulo, Editora Alas S.A.1989, 7ª Ed.

VASCONCELOS, Isabela e VASCONCELOS, Flávio. Gestão de RH e identidade social. **RAE**, São Paulo, 42 (1), 2002.

**BRASIL. Lei 11.091/2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências.Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm). Acesso em 29/05/2013.**BRASIL. Lei 7.596/1987**. Altera dispositivos do Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, modificado pelo Decreto-lei nº 900, de 29 de setembro de 1969, e pelo Decreto-lei nº 2.299, de 21 de novembro de 1986, e dá outras providências. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L7596.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L7596.htm) # art8. Acesso em 29/05/2013.

## QUESTIONÁRIO:

- 1- Os profissionais da área de contabilidade lidam com pessoas de diferentes níveis sociais, de escolarização e comportamento. Considerando essa diversidade, como profissional da área, que estratégias você recomenda, a fim de que a comunicação seja eficiente?
- 2- De que forma as ações do setor de contabilidade contribuem para a gestão estratégica em Recursos Humanos ?
- 3- A área de RH, na maior parte das empresas brasileiras, tem buscado desempenhar o papel de parceira estratégica. Em sua opinião, de que forma as ações de um RH estratégico afetam as práticas do setor de contabilidade?
- 4- Você como profissional contábil tem ciência da descrição do cargo que ocupa? Qual a importância dessa descrição?
- 5- Você considera que a descrição do cargo ocupado possa ser vital na avaliação de desempenho? Explique.
- 6- “A contabilidade entendida como um sistema de informação das organizações, precisa constantemente dotar-se de novos conhecimentos”. Você concorda com essa afirmativa? De que forma essas organizações vem aprimorando e motivando seus colaboradores na busca por novos conhecimentos?
- 7- Para Herzberg (1992), a motivação do funcionário aumenta quando ele se identifica com as tarefas previstas para o cargo que ocupa. Você concorda com essa afirmativa? Justifique.
- 8- Em diversas situações, nas organizações públicas e privadas, torna-se comum o chamado “desvio de função”, que é quando o funcionário executa tarefas diferentes daquelas previstas para o seu cargo. Quais as consequências dessa situação para a organização e quais as estratégias possíveis a serem adotadas?
- 9- Como você descreve o perfil do colaborador contábil do setor público e no setor privado?

**10-Para finalizar: Na sua opinião existem diferenças entre as ações do profissional contábil do setor público e do setor privado? Quais seriam essas diferenças? e como você as percebe?**