

---

# A CONTABILIDADE PÚBLICA E OS DESAFIOS ENFRENTADOS PELOS SERVIDORES PÚBLICOS: UMA ANÁLISE NO MUNICÍPIO DE CASTRO ALVES

---

CLAUDIENE MOURA DE OLIVEIRA [enemoura@hotmail.com]

---

## RESUMO

Este artigo tem por objetivo avaliar as causas das ocorrências de vários erros recorrentes no setor contábil no município de Castro Alves Ba, no período de 2010 a 2014. Os procedimentos metodológicos adotados para o presente estudo fundamentam-se na pesquisa bibliográfica e na realização de uma pesquisa de campo através da aplicação de questionários aos funcionários públicos do setor de contabilidade do Município de Castro Alves-BA. Entre os resultados obtidos nessa pesquisa, destacam-se a existência de reincidência de erros, dificuldades no entendimento das legislações do setor contábil, bem como, nota-se a ausência e necessidade de capacitação desses servidores públicos. Com isso, ressalta-se a importância da qualificação do servidor público do setor contábil para com a gestão pública municipal. Também, destaca-se a relevância do desenvolvimento profissional do servidor por meio de programas de capacitações, viabilizados por meio de parcerias e alianças com outras instituições renomadas e também a oferta de incentivos financeiros após processo de capacitação

**PALAVRAS-CHAVE:** Contabilidade Pública. Servidor Público. Capacitação.

## 1 INTRODUÇÃO

A contabilidade pública é uma especialidade da Ciência Contábil que se aplica no registro, controle e nas demonstrações dos atos e fatos econômicos e patrimoniais que ocorrem na Administração Pública. Ela possui normas instituídas pela Lei nº 4.320/64 que abrange as esferas Federais, Estaduais e Municipais, as quais, com o advento da Portaria nº 184/2008 do Ministério da Fazenda, veio estabelecer a necessidade de adoção de medidas para adequar as Normas Brasileiras de Contabilidade Pública as Normas Internacionais de Contabilidade. Dessa forma, a Contabilidade Pública vem passando por um processo de mudanças que busca mudar o foco que hoje é concentrado no fluxo financeiro-orçamentário (receitas menos despesas) e dar mais ênfase na questão patrimonial.

Os gestores públicos no exercício das suas atividades gerenciais necessitam de informações fidedignas e atualizadas que são fornecidas pelas unidades de contabilidade pública para auxiliarem nas suas tomadas de decisões orçamentárias ou administrativas.

No executar de suas atividades, os gestores públicos deparam-se com o orçamento público, que por sua vez, é assunto que merece ser bem entendido. Assim exemplificando, o trabalhador quando recebe seu salário, faz um levantamento dos possíveis gastos que pensa em realizar durante um determinado mês. E em seguida, relaciona as suas remunerações confrontando com as suas despesas ou em que poderá ser aplicado, pode-se dizer que ele elaborou seu orçamento. Semelhantemente, o governo no exercer das suas atividades de gestão estima o quanto vai arrecadar e fixa o quanto vai gastar do dinheiro dos cidadãos que colocaram a disposição por meio dos impostos. Procedendo dessa forma,

o gestor público está elaborando o orçamento para um exercício financeiro, já que o orçamento público é a ferramenta de gestão mais importante para o Gestor Público realizar as atividades de governo.

Para o sucesso da gestão pública, não se pode esquecer a busca pelo profissionalismo que norteia todas as questões nessa área. Até então, a busca desse profissionalismo não parecia ter um merecido destaque na esfera municipal. Atualmente, em diversos municípios, existem vários cargos públicos ocupados por funcionários com pouco ou sem nenhum conhecimento sobre a sua área de atuação. Mesmos assim, são indicados para ocuparem os cargos e funções públicas devido a um apoio oferecido no período da campanha à candidatura ou por ligações de amizade, parentesco entre os envolvidos, simplesmente. Dessa forma, os fatores referentes à competência, conhecimento, imparcialidade e habilitação legal para o exercício das funções ficam excluídos.

A problemática deste estudo foca na importância do profissional contábil em discutir formas de ampliar e aperfeiçoar os mecanismos de trabalho que poderão solucionar alguns desafios presentes na contabilidade pública. Como por exemplo, a negligência de ações voltadas para qualificação dos servidores públicos municipais nas unidades contábeis. O perfil de baixa qualificação dos servidores nas Organizações públicas favorece a ocorrência de falhas, erros e irregularidades nas suas atividades tornando a gestão vulnerável. O despreparo desses servidores traz dúvida e insegurança nas tarefas executadas nos seus locais de trabalhos, como também equívocos nos lançamentos contábeis por falta de conhecimento da atividade que estão realizando, o que traz sérias e irreversíveis consequências na prestação de conta do gestor municipal e na qualidade do uso do recurso público. Não resta a dúvida de que esses fatores são limitadores e impedem o desempenho de uma boa gestão pública municipal.

Diante de tal problemática, faz-se necessário responder ao seguinte questionamento: Quais as causas das ocorrências de vários erros recorrentes no setor Contábil no Município de Castro Alves – BA no período de 2010 a 2014?

Este trabalho tem como objetivo geral avaliar as causas das ocorrências de vários erros recorrentes no Setor Contábil no Município de Castro Alves – BA. Como também, busca por meio dos seus objetivos específicos, apresentar os principais conceitos técnicos necessários à boa atuação do funcionário público no setor contábil de uma Prefeitura Municipal; relacionar as principais dificuldades encontradas pelo servidor público municipais da área contábil e as influências das qualificações nas realizações das suas atividades de escrituração contábil no município de Castro Alves-BA; traçar um panorama do perfil profissional do servidor público municipal que trabalha na unidade contábil do município em estudo.

A justificativa para a realização deste trabalho se fundamenta inicialmente pelo crescimento da importância dada nos últimos tempos à gestão pública, por isso faz necessário observar uma temática que contribua para o desenvolvimento da referida gestão. O presente trabalho é relevante nos demais aspectos abordados a seguir.

No tocante a Administração Pública contribui na evolução da qualidade das tarefas realizadas nos setores de contabilidade pública nos municípios, colaborando com a minimização de possíveis erros, falhas ou irregularidades nas elaborações dos demonstrativos contábeis, montagem dos processos de pagamentos e prestações de contas. Quanto ao aspecto socioeconômico, esta pesquisa serve de

incentivo para conduzir os gestores públicos na economia dos recursos públicos, que por sua vez, podem reaplicar na prestação de serviço público, beneficiando a sociedade como um todo. Na questão cultural contribui na mudança do paradigma de que, servidor público não trabalha, portanto, não precisa de capacitação. Vale ressaltar que no ponto acadêmico, além de impulsionar aos estudiosos às elaborações de novos artigos científicos na área de gestão pública serve de material de pesquisa para os mesmos.

Em relação aos procedimentos metodológicos, quanto à abordagem do problema este estudo classifica-se como de natureza qualitativa, já que não é seu objeto descrever dados quantitativos e sim analisar os dados encontrados a luz dos objetivos de pesquisa. Essa técnica qualitativa trouxe a contribuição para identificar os pontos fortes e fracos que fez observar o nível de confiança e qualidade dos servidores. A pesquisa de abordagem qualitativa conforme Rodrigues (2007) é a pesquisa que avalia e interpreta os dados coerentes à natureza dos fenômenos sem preocupa-se com os aspectos quantitativos.

Este estudo classifica-se quanto aos objetivos em um estudo descritivo, tendo em vista que aborda e descreve as causas das ocorrências de vários erros recorrentes no Setor Contábil no Município de Castro Alves – Ba. Segundo Barros (2007), a Pesquisa Descritiva é descrever o objeto de pesquisa por meio dos fenômenos ocorridos sem a interferência do pesquisador.

No que diz respeito aos procedimentos, este trabalho classifica-se como um estudo de caso fundamentado em várias fontes como, por exemplo, livros, artigos, site oficiais, leis, manuais contábeis e entre outros, tendo em vista que se debruça sobre uma realidade específica da Prefeitura Municipal de Castro Alves-BA. Para a coleta dos dados utilizou-se o questionário. Segundo Lakatos (2005) a coleta de dados é a etapa da pesquisa onde são aplicados os questionários elaborados. Por fim de contemplação, o questionário aplicado contou com 10 questões fechadas e foram aplicados no universo de 06 pessoas do setor contábil do referido município, no período de 01 a 10 de dezembro de 2014. A escolha dos participantes deu-se em função do alinhamento profissional dos sujeitos escolhidos e a atividade profissional, ou seja, trabalham no setor de contabilidade do município de Castro Alves. Dos seis servidores, todos aceitaram participar do estudo. Após a coleta dos dados, deu-se início ao processo de análise e interpretação dos dados coletados.

O presente trabalho foi dividido em quatro capítulos. No primeiro capítulo, buscou-se apresentar o tema, bem como as justificativas para tal estudo, a questão central da pesquisa, os objetivos e a metodologia de trabalho utilizada. O segundo capítulo, compreende os conceitos básicos acerca da administração pública e da contabilidade pública e seus fundamentos legais, como também, abordou-se as causas das ocorrências de vários erros recorrentes no Setor Contábil no Município de Castro Alves – Ba. O terceiro capítulo destinou-se a análise e tratamento dos dados e, por fim, no quarto capítulo constam as conclusões da pesquisa realizada, comparando-as com os objetivos propostos.

## **2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA**

A busca de um pleno desenvolvimento da Administração Pública Brasileira não significa somente prestar serviços públicos e executá-los com eficiência e presteza, mas também governar e exercer a vontade de obter um resultado favorável à sociedade. Para que isso de fato aconteça, acredita-

se e, se faz imperioso, a necessidade de profissionais qualificados e aptos a exercerem suas funções nos setores públicos, pois assumir um cargo na esfera pública sem uma qualificação adequada não seria o ideal. Nesse sentido, a busca pelo conhecimento é de suma importância para o servidor público que precisa compreender e atender as necessidades que tem uma gestão governamental eficiente e pautada na direção de propiciar serviços públicos de excelência. Conforme Bächtold (2008, p. 26), a “Administração Pública é o planejamento, organização, direção e controle dos serviços públicos, segundo as normas do direito e da moral, visando ao bem comum”. Ou seja, é a forma pelo qual permitem aos governantes desempenhar os serviços públicos de interesse coletivo da melhor forma possível. Observa-se que para promover o bem à sociedade é formidável possuir noções qualificadas de como planejar, organizar, direcionar e controlar os serviços públicos observando sempre os requisitos estabelecidos nas normas legais. Assim, analisa-se que na Administração Pública os meios formais e funcionais estão dependentes um do outro.

Uma maneira formal para auxiliar o cumprimento das obrigações funcionais do Estado, é o planejamento governamental. A Administração Pública Brasileira encontrou nesse instrumento a ferramenta estratégica para ordenar e direcionar o desenvolvimento econômico, cultural e social do país.

No contexto da administração pública brasileira, o planejamento governamental vem sendo usado, cada vez mais, como ferramenta estratégica para ordenar racionalmente os propósitos, objetivos, programas e prioridades do governo, em qualquer uma de suas esferas, visando à promoção do desenvolvimento econômico, social e cultural da sociedade. (TRIBUNAL DE CONTAS DOS MUNICIPIOS - TCM/BA, p.9, 2011).

Para executar um planejamento governamental, é de suma importância que o servidor público tenha conhecimento na área para melhor realizar suas atividades. Antes de concretizar os propósitos, prioridades e programas sociais a Administração Pública adverte conferir os meios legais e as etapas indispensáveis.

## 2.1 CICLO ORÇAMENTÁRIO: PPA, LDO E LOA

O processo de planejamento e orçamento na administração pública obedece às principais formalidades que tem início com o Plano Plurianual, passando pela Lei de Diretrizes Orçamentárias e concluindo com a Lei Orçamentária Anual, tais documentos são interdependentes que devem ser utilizados maneiras alinhadas, os quais, apesar de sua interdependência, mantém uma relação de hierarquia, cronologia e ligação, no sentido de abrangerem a fundamentação e orientação legal para o planejamento público. Convém aos profissionais da área contábil do setor público conhecer a construção, composição e correlação existente entre esses três mecanismos que serão na verdade as suas ferramentas de trabalho.

Recomenda-se que o servidor público esteja inteirado com a dinâmica da utilização e da integração do PPA, LDO e LOA. A integração desses instrumentos de planejamento é tão necessária que fez surgir nas normas pontos para reforçar a sua importância. O reforço pela necessidade de articulação entre os três documentos está expresso no art. 16, parágrafo II da Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101/2000), determinando que a criação, expansão ou aperfeiçoamento da ação

governamental que acarretem aumento das despesas ou aquelas de caráter continuado devem estar compatíveis com os PPA, LDO e a LOA. A compreensão desses instrumentos, relatados e ressaltados anteriormente pelos autores e pela Lei Complementar nº 101/2000, são informações que deverão ser absorvidas pelos servidores públicos das áreas contábeis, com a finalidade de fazer o acompanhamento e controle do planejamento, principalmente na execução orçamentária.

## 2.2 NOÇÕES BÁSICAS DE LICITAÇÕES

O profissional contábil, ao registrar um fato ocorrido da prestação de serviço ou aquisição de material, deve saber se o mesmo passou por um processo licitatório e atendeu as exigências legais. Licitação é a regra de aquisições de bens e serviços na administração pública, e dada à complexidade da Lei 8.666/93 que rege tais contratações. A não observância das exigências legais pode facilmente levar o gestor público a acusações de improbidade administrativa. De acordo com Chieli (p. 267, 2008), “[...] existem duas leis que regulamentam a licitação propriamente dita, sendo estas a Lei Federal 8.666 de 21 de junho de 1993 e suas alterações e a Lei Federal 10.520 de 17 de julho de 2002”. Destacam-se, a seguir, alguns aspectos legais nas referidas leis que são relevantes para o entendimento do servidor público no setor de escrituração contábil que poderá contribuir na verificação, e assim, saber se a licitação ocorreu em caráter regular.

Vale advertir, que os procedimentos licitatórios devem obedecer às condições impostas nas normas legais e deverão ser cumpridas pelos servidores públicos, os quais, se não tiverem conhecimento aprofundado sobre licitações, deverão ter, no mínimo, conhecimento das noções básicas e essenciais dos procedimentos.

## 2.3 CONTABILIDADE PÚBLICA

Dada a crescente cobrança da sociedade por controle e transparência nos gastos públicos, a contabilidade cresce em importância, já que registra, controla e apresenta a execução do orçamento público já abordado. O profissional da área contábil orçamentária e financeira das prefeituras precisa conhecer tais fundamentos e entender que cada documento processado influencia na gestão municipal como um todo.

Os atos administrativos praticados na administração pública resultam em fatos administrativos, gerando a necessidade do registro contábil que é disciplinado pelas leis. A administração pública, para ofertar os serviços à população, necessita da contabilidade aplicada ao setor público como mecanismo de controle da execução orçamentária e financeira.

No Brasil, a contabilidade aplicada ao setor público efetua de modo eficiente o registro dos atos e fatos relativos ao controle da execução orçamentária e financeira. No entanto, muito ainda se pode avançar no que se refere à evidenciação do patrimônio público (SECRETARIA DO TESOUREIRO NACIONAL, p. 402, 2012).

Acredita-se que a contabilidade aplicada ao setor público atende com eficiência aos atos e fatos ocorridos da Administração Pública, mas ainda pode conquistar muitos avanços, passando, não só, da

função de registrar os fatos e atos públicos como também servir como base para a tomada de decisão governamental, ainda muito política e pouca técnica.

A contabilidade pública é um ramo da ciência contábil que possui normas próprias. É ela que capta, registra e interpreta as variações dos aspectos orçamentários, financeiros e patrimoniais das entidades públicas.

[...] a contabilidade pública é uma especialidade da contabilidade, que, baseada em normas próprias, está voltada ao registro, ao controle e à avaliação do patrimônio público e suas respectivas variações, abrangendo aspectos orçamentários, financeiros e patrimoniais, constituindo valioso instrumento para o planejamento e o controle da administração governamental (ARAUJO, 2004, p. 32,).

O autor enfatiza que a contabilidade pública é um valioso instrumento de controle financeiro, econômico e patrimonial dos bens públicos. Trata-se de uma especialidade regida por normas próprias que determinam as suas regras de execução. Por isso, aprofundar nos aprendizados relacionados aos aspectos contábeis do setor governamental é de essencial importância para o servidor público executar o planejamento e controlar o patrimônio público com qualidade. Portanto, apresentam-se mais um conceito que destaca as particularidades que envolvem a contabilidade pública. Como também, a confirmação da existência das normas contábeis como artifícios de direcionamento do processo gerador de informações.

A Contabilidade Aplicada ao Setor Público é o ramo da ciência contábil que aplica, no processo gerador de informações, os Princípios de Contabilidade e as normas contábeis direcionadas ao controle patrimonial das entidades do setor público. Tem como objetivo fornecer aos usuários informações sobre os resultados alcançados e os aspectos de natureza orçamentária, econômica, financeira e física do patrimônio da entidade do setor público, em apoio ao processo de tomada de decisão, à adequada prestação de contas e ao necessário suporte para instrumentalização do controle social (SECRETARIA DO TESOUREIRO NACIONAL, 2012, p. 548).

A partir desta análise, entende-se que o objetivo da contabilidade pública não é somente registrar e acompanhar a entidade em questão, mas também oferecer informações para as tomadas de decisões e prestações de contas vinculados ao controle social. Muitas interfaces utilizam as informações produzidas pelos setores contábeis dos órgãos públicos para tomarem decisões. Por exemplo, o Gestor Público precisa avaliar os gastos orçamentários; o controle interno necessita elaborar seus relatórios, os Conselhos têm a necessidade de fiscalizar os gastos públicos e os Tribunais de Contas precisam emitir seus pareceres. Todos eles usam como base para as tomadas de decisões os demonstrativos contábeis. Por isso, os profissionais de contabilidade pública devem ser qualificados de forma contínua para que as informações geradas nas unidades contábeis tenham confiabilidade e clareza.

### *2.3.1 As Receitas e Despesas na Contabilidade Pública*

A contabilidade pública, no executar de suas atividades, precisa estar atenta para registrar as entradas e saídas dos recursos financeiros dos cofres públicos, e assim, zelando pela guarda do patrimônio público. O profissional que atua nos órgãos de contabilidade aplicada ao setor público

deve conhecer o significado das receitas (entradas de recursos públicos) e despesas (saídas de recursos) na esfera pública para realizar os devidos lançamentos de forma adequada. Registros equivocados, ou propositalmente alterados podem comprometer as demonstrações contábeis públicas e por sua vez incorrer em desaprovação da prestação de contas do órgão.

No executar da despesa pública, a Lei nº 4.320/64 prevê três estágios: empenho, liquidação e pagamento. Esses três estágios são importantes para conhecimento do servidor público, pois são partes essenciais da escrituração da despesa. O empenho pode ser efetuado em três modalidades. Segundo Piscitelli (2010), o empenho pode ser ordinário - quando o valor é conhecido previamente e o pagamento ocorrerá de uma única vez; global - quando também for conhecido previamente o valor, mas que deva acontecer em parcelas; e por estimativas - quando não se pode definir previamente o valor a ser pago. Identificam-se muitos erros ocorridos na fase do empenho em que os valores globais são trocados e empenhados por estimativas. É o momento de verificar a entrega do material e a constatação do serviço prestado para realizar o pagamento. Vale ressaltar, que nessa fase não é somente a verificação de assinaturas, carimbos, notas fiscais, recibos ou outros. É necessário ir além para averiguar se o material ou serviço prestado atende as especificações contratuais, medições ou verificar se todas as etapas anteriores à liquidação foram completadas. Verificam-se nessa fase, inúmeras quantidades de falhas ou erros. Muitos servidores ao efetuar uma liquidação nem sabe o que realmente isso significa. Outros conhecem o significado, mas não dão a valorização necessária e liquidam as despesas sem analisar a veracidade dos serviços prestados ou aquisição dos materiais. Ignorar essa etapa significa cometer uma irregularidade contra o patrimônio público, pois pode ser pago um bem ou serviço que não foi efetivamente adquirido ou prestado, recaindo sobre todos as culpabilidades, quer seja pelo gestor, que autorizou o pagamento da despesa, até o servidor que a executou.

A última fase da despesa pública é o pagamento. Após a regular liquidação o responsável dará a devida quitação da dívida. Ou melhor, é o momento que o poder público entrega o numerário ao credor em troca da despesa realizada. Para efetuar o pagamento o agente público deverá verificar a liquidação e a ordem cronológica da despesa. Examina-se que nessa etapa um erro cotidianamente cometido pelos servidores públicos nas unidades de escrituração contábil é pagamento da despesa sem o devido empenho ou requisitos antecedentes obrigatórios. Assim, desrespeitando a ordem cronológica da despesa e anulando passos anteriores indispensáveis.

### *2.3.2 A Classificação da Despesa Orçamentária*

Na execução orçamentária, os servidores públicos se deparam com muitos códigos que envolvem a classificação da despesa. Acredita-se que muitos destes servidores públicos, mesmo trabalhando cotidianamente nos setores de contabilidade pública, não entendem a composição dos códigos que correspondem às classificações das despesas

A classificação orçamentária pode ser conceituada como o conjunto de procedimentos técnicos e normativos com objetivo de organizar o orçamento, obedecendo a regras e critérios definidos de padronização, de modo a permitir a compreensão geral das funções desse instrumento de planejamento, propiciando informações adequadas para a tomada

de decisões pela administração pública. Objetiva, de modo geral, tornar mais fácil o processo de compreensão dos detalhamentos do orçamento. (ARAÚJO, p. 139, 2004).

Interpreta-se que a classificação orçamentária são procedimentos que tem como objetivo de organizar a utilização do orçamento por meio de regras, critérios e padronização. De tal forma, ela vem proporcionar informações aos Gestores Públicos e oferecer facilidade no detalhamento do orçamento. No entanto, observa-se que muitos dos servidores públicos não sabem quais categorias, grupos e elementos são correspondentes para cada despesa e classificam estas despesas de modo errôneo, refletindo na qualidade das informações geradas. Diante disso, vem à necessidade de entender a composição e função desses códigos.

Examina-se que nos setores de contabilidade pública, os profissionais da área podem cometer vários erros ou equívocos quanto a classificação da despesa. Um erro comum são as classificações segundo o elemento da despesa, tais como diárias classificadas em vencimentos e vantagens fixas, material permanente no lugar de material de consumo e entre outros. Tais erros podem distorcer as demonstrações contábeis ou desaprovar as prestações de contas de convênios cujos recursos estejam vinculados a uma ou outra natureza de despesa.

Sob pena gravíssima, nunca a administração pública pode realizar gastos sem autorização orçamentária. Os servidores públicos municipais que cometerem equívocos ou falhas na fase dos lançamentos contábeis e patrimoniais poderão trazer várias conseqüências ao município, tendo como exemplo, a suspensão de recursos da União e Estado, deixar de fazer operação de crédito, e quanto ao gestor perda do cargo, proibição de exercer cargo público, pagamento de multa e prisão.

## 2.4 O PERFIL DO SERVIDOR PÚBLICO

O servidor público, atualmente, necessita de qualificação para assumir um perfil de valorização, compromisso e competência no exercício de suas atividades.

Para Di Pietro (p.487, 2008), “São servidores públicos, em sentido amplo, as pessoas físicas que prestam serviços ao Estado e às entidades da Administração indireta, com vínculo empregatício e mediante remuneração paga pelos cofres públicos Podem ter como delineador do seu perfil o Código de Ética Profissional Servidor Público do Executivo Federal que inicia expressando algumas formas do servidor agir com dignidade, decoro, zelo e eficácia. Assim, dispõe o Decreto nº 1.171 de 22 de junho de 1994 que aprovou o referido Código:

### Das Regras Deontológicas

I - A dignidade, o decoro, o zelo, a eficácia e a consciência dos princípios morais são primados maiores que devem nortear o servidor público, seja no exercício do cargo ou função, ou fora dele, já que refletirá o exercício da vocação do próprio poder estatal. Seus atos, comportamentos e atitudes serão direcionados para a preservação da honra e da tradição dos serviços públicos (BRASIL, 1994).

Atualmente, a imagem que a sociedade tem dos servidores, é a pior possível. Para Aquino (2010), apud De Toni (2005), a figura do servidor público que fez, e ainda pode fazer parte do pensamento de



muitas pessoas, é aquele que coloca o paletó na cadeira ou fica lixando as unhas durante o trabalho. Cabe tanto ao servidor como as entidades públicas, quebrarem esse paradigma. Assim, vale salientar que as iniciativas para qualificação dos servidores públicos devem partir de forma unilateral, as organizações públicas e os servidores públicos devem ter pensamentos convergentes para ações voltadas à capacitação. Segundo Nelson (p. 11, 2010), “a capacitação constitui-se em uma obrigação compartilhada entre a Administração e o servidor público”. O processo de qualificação do profissional deverá ter seu início diagnosticado na necessidade de treinamento não somente por parte do servidor público, mas também pela Administração Pública por meio das detecções de erros, dúvidas e equívocos.

Para Chiavenato (2004), “necessidades de treinamento são as carências de preparo profissional das pessoas, ou seja, a diferença entre o que uma pessoa deveria saber e fazer e aquilo que ela realmente sabe e faz”. Portanto o perfil do servidor público poderá ser traçado a partir de seus conhecimentos técnicos e normativos, correlacionando com as ações práticas exercidas nas suas tarefas. De acordo com Xavier (2006), para conseguir a produtividade no trabalho conforme o padrão de qualidade e os objetivos faz-se necessário a qualificação, e por meio dela cria as condições para o bom desempenho e alcance dos resultados positivos.

A qualificação traz a valorização dos servidores públicos que, além de receber a capacitação técnica, incorporam um perfil condizente com a sua função, podendo abrir novos horizontes relacionados à sua missão como servidor público, sua conduta ética, criatividade e suas relações com o trabalho

Valorização do servidor, que representa, na verdade, a âncora do processo de construção coletiva do novo paradigma, orientado para o cidadão e realizado pelo conjunto dos servidores de forma participativa. Implantar uma nova gestão pública não significa mudar sistemas, organizações e legislação; muito mais do que isso, significa criar as condições objetivas de desenvolvimento das pessoas que conduzirão e realizarão as reformas. Nesse sentido, valorizar o servidor, quer dizer, estimular sua capacidade empreendedora, sua criatividade, destacando o espírito público de sua missão, e o seu comportamento ético, visando assim, o resgate da autoestima e ao estabelecimento de relações profissionais de trabalho (FUNDAÇÃO LUÍS EDUARDO MAGALHÃES, p. 53, 2003).

Qualificar é preciso para criar condições de desenvolvimento nos seus setores de trabalho e contribuir para um perfil de servidor competente. Mas para isso, é importante um processo de capacitação contínua norteada para as competências do cargo e da carreira profissional. Conforme Oliveira et al. (p. 31, 2009), “os processos de formação e de capacitação continuada devem estar orientados para a construção das competências necessárias ao exercício do cargo e ao desempenho do papel esperado da carreira”. É nesse delineamento de formação continuada que teremos servidores públicos capacitados a realizarem um excelente serviço público.

#### *2.4.1 O Desenvolvimento Profissional do Servidor Público*

Segundo o site da Fundação de Apoio à Escola Técnica do Estado do Rio de Janeiro – FAETEC, a capacitação profissional visa preparar as pessoas para desempenhar um determinado trabalho, pois elas precisam de uma preparação para assumir as atividades pertinentes aos seus trabalhos. Dessa forma, percebe-se que para alcançar positivos índices nos desempenhos de suas funções os servidores públicos

municipais necessitam passar pelo processo de treinamento. São por meio da capacitação que são criadas as condições ideais para adequar as pessoas às suas profissões, como também, estabelecer os hábitos e atitudes harmônicos às exigências do cargo. De acordo com Milkovich(2009), são promovidas nos treinamentos a aquisição de habilidades, conceitos e atitudes que contribuem na adequação entre os requisitos papeis funcionais e os atributos dos empregados.

O processo de treinamento deve levar em consideração as metas estratégicas da organização. Conforme Bohlander (p. 135, 2003), “em perspectiva mais ampla, o objetivo do treinamento é contribuir para a realização das metas gerais da empresa”. Portanto compreende-se que os gestores públicos municipais carecem em manterem-se cautelosos no direcionamento das metas estratégicas das Prefeituras. Ou seja, alinhar os objetivos organizacionais com os condizentes programas de treinamentos direcionados aos servidores públicos. É nessa perspectiva que os procedimentos das capacitações dos servidores públicos municipais fazem parte de uma política de desenvolvimento de pessoal.

O desenvolvimento de pessoal visa promover a valorização do conhecimento do profissional e da boa contabilização das despesas públicas municipais. Dessa forma, poderá delinear um novo perfil de servidor público municipal. Os municípios precisam compreender a importância e a qualidade de desenvolver seus servidores para melhor oferecer os serviços públicos.

### 3 RESULTADOS OBTIDOS

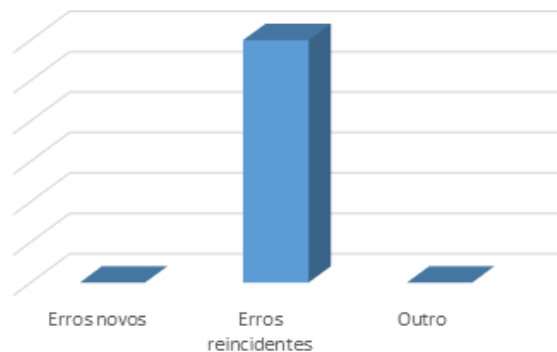
A presente pesquisa leva em consideração o tamanho do município e seu orçamento. A metodologia escolhida foi a qualitativa que permitirá uma melhor análise e diagnóstico do objeto em estudo. Assim, foram pesquisados assuntos relacionados aos níveis de conhecimento dos funcionários do setor contábil do município, que serão analisados qualitativamente com as suas práticas no setor da contabilidade do município de Castro Alves-BA.

Segundo o IBGE (2010), o município de Castro Alves está localizado a 194 km de Salvador no Recôncavo Sul da Bahia. Sua população estimada em 2014 foi de 27.194 habitantes e área territorial de 711.727 Km<sup>2</sup>. Os municípios vizinhos são: Conceição do Almeida, Sapeaçu, Elísio Medrade, Varzedo, Santa Teresinha; Cabaceiras do Paraguaçu, Muritiba e Rafael Jambeiro.

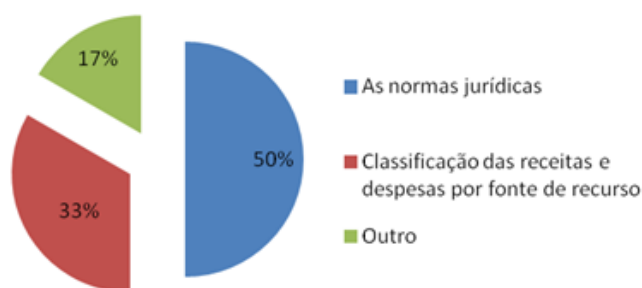
A fim de levantar o perfil dos servidores públicos do município em estudo, foi aplicado um questionário com perguntas fechadas e semiabertas. As perguntas foram voltadas às práticas contábeis confrontado com o conhecimento teórico de cada um entrevistado. O objetivo desse levantamento era mostrar a situação real dos servidores que atuam na contabilidade pública do município de Castro Alves-Ba e proporcionar alternativas de valorização da capacitação dos referidos profissionais.

Os questionários aplicados revelam a necessidade que tem os servidores públicos do setor de contabilidade da Prefeitura Municipal de Castro Alves-Ba em ter um programa de capacitação. A partir desse momento, serão abordadas as respostas das perguntas realizadas aos funcionários da unidade contábil do município em estudo.

Os gráficos seguintes apontam as formas dos erros detectados, e as maiores dificuldades encontrados pelos servidores no executar de suas atividades diante do setor contábil:

**GRÁFICO 01 – GRAU DE ERROS DETECTADOS NAS ATIVIDADES EXECUTADAS**

FONTE: Elaboração Própria (2014).

**GRÁFICO 02 – ÍNDICE DE DIFICULDADES ENCONTRADAS NAS ATIVIDADES REALIZADAS**

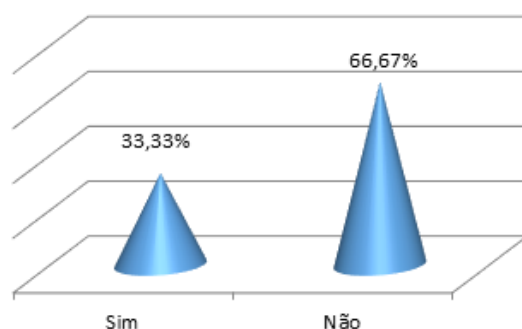
FONTE: Elaboração Própria (2014).

Percebe-se que quando os servidores foram questionados sobre as formas de erros detectados no executar das suas atividades as respostas foram unânimes. Constatado no gráfico 01. Dessa forma, avalia-se que os erros do passado são os mesmos que continuam fazendo parte dos erros do presente. Esse índice evidencia fortemente a falta que faz um programa de capacitação dos servidores, uma vez que os erros são recorrentes e, em tese, poderiam ser evitados com o diálogo sobre sua ocorrência e necessidade de evitá-los. No gráfico 02, identifica-se que 50% dos servidores, no desenvolver das suas atividades, apontam que é na ausência dos conhecimentos das normas jurídicas que estão depositados suas maiores dificuldades. Avalia-se nesse índice, uma carência ameaçadora à Administração Pública, uma vez que a mesma é dependente do embasamento jurídico para oferecer os serviços públicos dentro da legalidade. Também 33% sentem deficiência no momento de classificar as entradas e saídas de acordo a fonte de recurso. A ausência desse conhecimento poderá modificar e comprometer os demonstrativos dos resultados de forma negativa, ou seja, uma classificação da despesa errada poderá refletir nos balanços e, com isso as informações contábeis ficarão distorcidas da sua realidade e trarão sérias conseqüências para o Gestor Municipal como, rejeição das contas perante aos Órgãos fiscalizadores. Pois, o Tribunal de Contas dos Municípios, a Controladoria Interna e o Poder Legislativo municipal no exercer de suas funções fiscalizadoras avaliam as prestações de contas das prefeituras municipais com base nos balanços e nas informações prestadas pelos setores contábeis dos municípios. Daí, uma despesa classificada de

forma errada poderá levar essas entidades fiscalizadoras a uma interpretação de sanção que poderá reprovar a prestação de contas do município. Ainda analisando outros motivos que dificulta o executar dos seus trabalhos nesse setor, 17% citaram a falta de colaboração dos seus colegas. Analisa-se no gráfico 02 que o resultado apurado demonstra as dificuldades que os servidores encontram para realizar o seu trabalho por carência dos conhecimentos legais e específicos da área contábil.

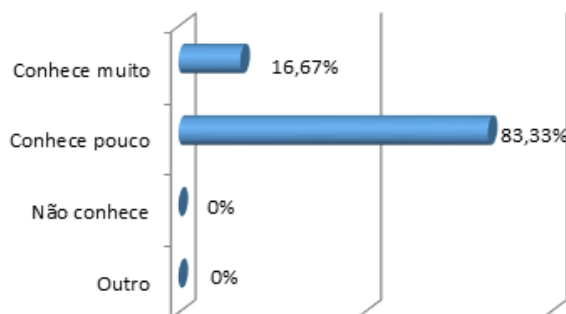
Quando se trata do significado do código da classificação da despesa, e do nível de conhecimento sobre a classificação da despesa os gráficos abaixo explicam:

**GRÁFICO 03 – GRAU DE CONHECIMENTO DO SIGNIFICADO DE CADA CÓDIGO DE CLASSIFICAÇÃO DA DESPESA**



FONTE: Elaboração Própria (2014).

**GRÁFICO 04 – GRAU DE NOÇÃO SOBRE AS CLASSIFICAÇÕES DAS DESPESAS PÚBLICAS**



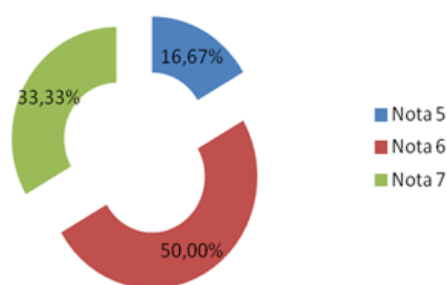
FONTE: Elaboração Própria (2014).

Compreende-se que no gráfico 03, a maioria dos servidores afirma não conhecer o significado de cada código da classificação da despesa. Assim, lê-se que 66,67% responderam não saber o significado e 33,33% asseguraram ter noção do que significa cada código. Assim, poderão ocorrer divergências diante dos órgãos fiscalizadores, e ao gestor as devidas penalidades pelo erro ocorrido. Entende-se no gráfico 04, que 83,33% dos servidores conhecem pouco quando o assunto é a classificação da despesa. Avalia-se que isso poderá refletir em erros nos relatórios e demonstrativos das despesas. Os que garantiram conhecer muito sobre a classificação das despesas somaram 16,67%. Relacionando o gráfico 03 com o gráfico 04 pode-se mensurar que os conhecimentos desses servidores estão bem distantes do desejável em relação à boa contabilização das despesas públicas. Sendo assim, os erros poderão

surgir ou multiplicar-se dificultando o bom andamento dos procedimentos contábeis. De acordo com Xavier (p. 80, 2006) “o gestor não deve ser tolerante com erros, pois qualquer frouxidão, nesse aspecto, seguramente fará com que eles se multipliquem”. Percebe-se a necessidade de deixar de lado a tolerância aos erros e providenciar os programas de capacitações dos servidores públicos.

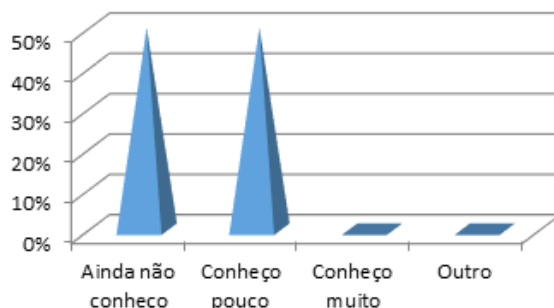
Quando os assuntos são domínios nas noções de Licitações, Orçamento Público, execução das despesas e outras normas legais, abordando também a nova contabilidade aplicada no setor público conforme a Portaria nº 184 de 25 de agosto de 2008, do Ministério do Estado da Fazenda, e sobre as atividades de revisão que o setor contábil realiza quando executa os empenhos, liquidações e pagamentos as respostas obtidas explanam o seguinte:

**GRÁFICO 05 – ÍNDICE DAS NOTAS ATRIBUÍDAS PELO SERVIDOR PÚBLICO AO SEU DOMÍNIO DA LEGISLAÇÃO**



FONTE: Elaboração Própria (2014).

**GRÁFICO 06 – GRAU DE CONHECIMENTO SOBRE A NOVA CONTABILIDADE PÚBLICA**



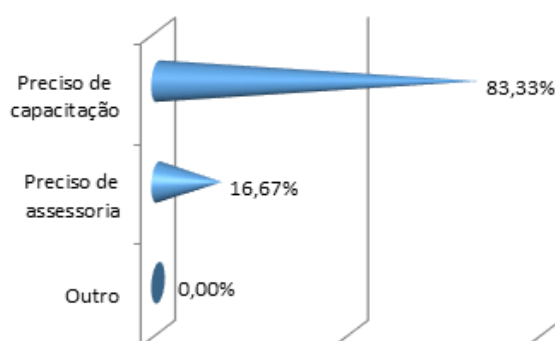
FONTE: Elaboração Própria (2014).

Lê-se no gráfico 05 que 50% dos que foram questionados atribuíram nota seis que significa uma mensuração deficiente do conhecimento das legislações vigentes no setor público. Enquanto 33,33% conferiram nota sete, evidenciando um conhecimento razoável para o servidor do setor contábil da esfera pública. Para aqueles servidores que asseguraram nota cinco, correspondendo um percentual de 16,67%, pode-se mensurar que a noção e domínio das leis é uma necessidade clara pela capacitação desses servidores.

Analisa-se ainda, o risco que a gestão pública municipal passa ao ter funcionários despreparados na contabilização das despesas públicas e ao elaborar relatórios. Para transformar essa realidade,

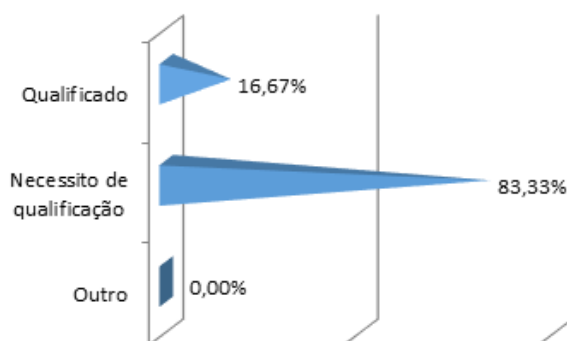
não é somente o Gestor público assinalar a necessidade de capacitação, mas promover a geração de conhecimentos conforme Limongi (p. 192, 2002), “... as organizações estão entrando numa nova realidade, reconhecendo a rápida obsolescência do conhecimento e a necessidade de não só assimilar, mas também gerar conhecimentos”. Compreende-se de acordo ao gráfico 06 que 50% dos servidores alegaram ainda não conhecer o assunto da nova contabilidade aplicada no setor público, os outros 50% apontaram conhecer pouco a matéria. Assim, pode-se afirmar que 100% dos entrevistados estão necessitados da formação dessa novidade da contabilidade pública. Os gráficos a abaixo explicam sobre as dúvidas surgidas diante do executar as atividades do setor contábil e a necessidade de capacitação.

**GRÁFICO 07 – PERCEPÇÃO DIANTE DAS DÚVIDAS SURGIDAS NA EXECUÇÃO DAS TAREFAS CONTÁBEIS**



FONTE: Elaboração Própria (2014).

**GRÁFICO 08 – PERCEPÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO QUANTO À QUALIFICAÇÃO NA UNIDADE CONTÁBIL**



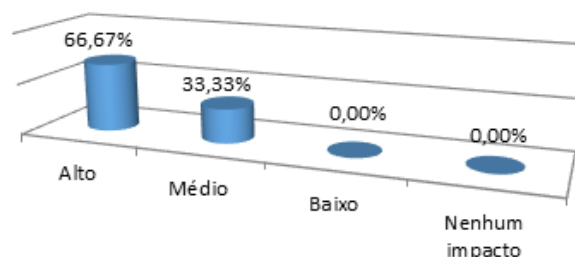
FONTE: Elaboração Própria (2014).

Observa-se no gráfico 07 que 83,33% dos servidores sentem diante das dúvidas surgidas no local de trabalho, a necessidade de capacitação. Somando os que preferem a necessidade de uma assessoria resumiram em 16,67%. Já no gráfico 08, o sentimento à necessidade de capacitação é reforçado quando os servidores se sentem sem qualificação. Dos servidores pesquisados 83,33% julgaram-se necessitar de qualificação e 16,67% ajuizaram-se qualificados. É necessário integrar o trabalho, o aprendizado e a educação com as unidades de contabilidade pública, pois conforme LIMONGI et al. (p. 207, 2002)

“trabalhar, aprender e educar estará cada vez mais associado e integrado na vida corporativa...”. Percebe-se que essa integração deve fazer parte também do cotidiano das organizações públicas.

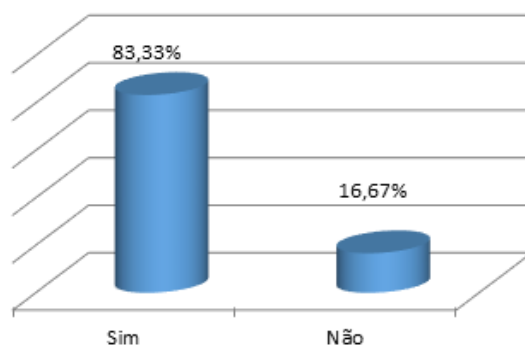
Diante dos questionamentos acerca dos impactos da capacitação nos resultados e dos recursos destinados a capacitação reaplicada em benefícios para o servidor, as representações abaixo explanam:

**GRÁFICO 09 – GRAU DE IMPACTO QUE A CAPACITAÇÃO EXERCE NO SERVIDOR PÚBLICO**



FONTE: Elaboração Própria (2014).

**GRÁFICO 10 – ENTENDIMENTO DE QUE OS RECURSOS DESTINADOS À CAPACITAÇÃO DEVERIAM SER CONVERTIDOS EM BENEFÍCIO PARA O SERVIDOR PÚBLICO**



FONTE: Elaboração Própria (2014).

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A temática desse trabalho abrange um dos pontos mais relevantes para o bom desenvolvimento das atividades contábeis no setor público. São muitos os desafios que poderão ser enfrentados pelos servidores públicos, mas neste estudo o aspecto relevante abordado é o empecilho à melhor execução das atividades nos setores contábeis públicos por falta de capacitação profissional.

Este estudo propôs a melhoria na qualidade da contabilização pública municipal a partir do estudo realizado na unidade de contabilidade pública do Município de Castro Alves-BA. O objetivo geral foi avaliar a importância da qualificação técnica do servidor público municipal na perspectiva de reduzir erros ou falhas contábeis. A partir das análises realizadas, constatou-se um cenário em que o processo de capacitação é uma realidade ausente naquele setor e as dificuldades no executar das atividades contábeis são assuntos presentes no local de trabalho dos servidores da unidade estudada.

Verificou-se que os perfis descritos são na maioria servidores com pouca experiência com a área contábil, pois não passaram por capacitação para assumir a função, nem estão sendo capacitados. Constatou-se que as principais dificuldades surgem nos momentos de classificar as despesas, e com assuntos relacionados com os aspectos da legalidade. Averiguou-se também, a necessidade e desejo dos servidores de fazer parte de um programa de qualificação para melhor desempenhar as suas funções no serviço público municipal, uma vez que as dificuldades enfrentadas em grande parte são conseqüências da falta de capacitação desses servidores. Durante a pesquisa bibliográfica, verificou-se que um servidor público deve dominar os principais conceitos para atuar na contabilidade pública, tais como: conhecer o significado de cada código da despesa; saber distinguir as fontes de recursos; ter conhecimento de como classificar as despesas; compreender o ciclo orçamentário, envolvendo os conceitos de PPA, LDO, LOA, lei de licitação, e outras leis ou instruções de finanças públicas. Tais conceitos fundamentais foram apresentados no capítulo de fundamentação desta pesquisa, e seu conhecimento foi averiguado durante a pesquisa de campo.

No tocante à resposta da problemática, constatou-se que a qualificação do servidor público, do setor contábil para com a gestão pública municipal, é de fundamental importância para execução das atividades na unidade contábil do município e também no desenvolvimento profissional desses servidores. Pois, é por meio da capacitação profissional que as falhas e erros são evitados na unidade de contabilidade pública, como também a boa contabilização das despesas públicas será evidenciada dentro de um padrão de qualidade. Assim, os servidores qualificados poderão produzir bons resultados que podem levar o município rumo a excelência nas prestações de serviços públicos e, certamente a aprovação das prestações de contas pelas entidades fiscalizadoras.

Por fim, demonstra-se com este trabalho que é de suma importância a qualificação do servidor contábil para a gestão pública municipal, pois os impactos gerados na contabilização dos recursos públicos nas prestações de contas e nas elaborações dos demonstrativos de resultados são realmente significativos para o patrimônio público e os interesses da sociedade. Se os servidores públicos não são qualificados para exercer suas funções, o Gestor Público enfrentará sérias conseqüências administrativas que poderão prejudicar a coletividade em decorrência disso. Dessa forma, é muito importante capacitar os servidores públicos para melhor ofertar os serviços públicos com qualidade.

Logicamente este trabalho não esgota as discussões voltadas à qualidade e perfil necessário ao servidor público da região, sendo, por isso necessário o desenvolvimento de estudos com dimensão voltada para a visão dos profissionais contábeis habilitados no Conselho Regional de Contabilidade – CRC e que atuam como contadores responsáveis por municípios da região do recôncavo, buscando verificar como eles avaliam os perfis dos servidores públicos das unidades contábeis das prefeituras municipais, o que poderia aprofundar essa linha de pesquisa.

## REFERÊNCIAS

AQUINO, Jussara Maria Canuto de. Identificação e Imagem do Servidor Público: Um estudo com os usuários do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Universidade FUMEC, Belo Horizonte. 2012. Disponível em: <[http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/jussara\\_canuto.pdf](http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/jussara_canuto.pdf)>. Acessado em: 11 de out. 2014.



ARAÚJO, Inaldo da Paixão Santos. Contabilidade Pública: Da Teoria à Prática. São Paulo: Saraiva, 2004.

BÄCHTOLD, Ciro. Noções de Administração Pública. Cuiabá: EdUFMT, Curitiba: UFPR, 2008.

BARROS; Aidil Jesus da Silveira. Fundamentos de Metodologia Científica. – 3. ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BOHLANDER, George W. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Cengage Learning, 2003.

BRASIL, Secretaria do Tesouro Nacional. Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público: Aplicado à União, Estados, Distrito Federal e Municípios. 4. ed. Brasília : Coordenação-Geral de Normas de Contabilidade Aplicadas à Federação, 2012.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994. Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d1171.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm)> Acessado em: 04 de mai. 2012.

\_\_\_\_\_. Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm)>. Acessado em: 02 de nov. 2014.

\_\_\_\_\_. Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Brasília, DF, 2002. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110520.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110520.htm)>. Acessado em: 03 de out. 2014.

\_\_\_\_\_. Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L4320.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4320.htm)>. Acessado em 01 de nov. 2014.

\_\_\_\_\_. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm)>. Acessado em: 02 de out. 2014.

\_\_\_\_\_. Portaria nº. 184, de 25 de agosto de 2008. Dispõe sobre as diretrizes a serem observadas no setor público (pelos entes públicos) quanto aos procedimentos, práticas, laboração e divulgação das demonstrações contábeis, de forma a torná-los convergentes com as Normas Internacionais de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público. Brasília, DF, 2008. Disponível em: <<http://www.fazenda.gov.br/portugues/legislacao/portarias/2008/portaria184.asp>>. Acessado em: 04 de dez. 2014.

\_\_\_\_\_. Secretaria do Tesouro Nacional. Receitas Públicas: manual de procedimentos: aplicado à União, Estados, Distrito Federal e Municípios Brasília: Coordenação-Geral de Contabilidade, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: e o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações. 4ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_, Idalberto. Recursos Humanos: o capital humano das organizações. – 9. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIELI, Gladimir. O que todo prefeito precisa saber ao iniciar o mandato. Porto Alegre (RS): Corag, 2008.

DE TONI, Deonir. Administração da Imagem de Produtos: Desenvolvendo um Instrumento para a Configuração da Imagem de Produtos. 2005. 268 f. Tese (Doutorado em Administração da Escola da Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Direito Administrativo. 21. ed.. São Paulo: Atlas, 2008.

FUNDAÇÃO DE APOIO À ESCOLA TÉCNICA – FAETEC. Capacitação Profissional. Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.faecet.rj.gov.br/divrh/index.php/capacitacao-profissional-gratuita>>. Acessado em: 24 de nov. 2014.

\_\_\_\_\_, LUÍS EDUARDO MAGALHÃES. Gestão Pública: o debate contemporâneo. Salvador: FLEM, 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. Cidades. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/xtras/perfil.php?codmun=290730&r=2>>. Acessado em: 19 de nov de 2014.

\_\_\_\_\_, BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Histórico de Castro Alves. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/cidadesat/historicos\\_cidades/historico\\_conteudo.php?codmun=290730](http://www.ibge.gov.br/cidadesat/historicos_cidades/historico_conteudo.php?codmun=290730)>. Acessado em 24 de out. 2014.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de Metodologia Científica. – 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LMONGI, Ana Cristina. As pessoas na Organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.

MILKOVICH, George T. Administração de Recursos Humanos. 1. ed. – 7. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.

NELSON, Luiz Carlos Nóbrega. Capacitação e Afastamento de Servidores Públicos da União: Distinção E Aplicação Combinada Dos Institutos Jurídicos Existentes. Brasília: 2010. Disponível em: <[http://www.esaf.fazenda.gov.br/esafsite/biblioteca/arquivos/TD\\_14\\_final.pdf](http://www.esaf.fazenda.gov.br/esafsite/biblioteca/arquivos/TD_14_final.pdf)>. Acessado em: 10 de dez. 2014.

OLIVEIRA, Maria da Penha de et al. Orientações para Formação e Capacitação Continuada: Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental. Brasília: Ministério do Planejamento. 2009.

PISCITELLI, Roberto Bocaccio, et al. Contabilidade Pública: uma abordagem da Administração Financeira Pública. 11. ed.. rev. ampliada e atualizada. São Paulo: Atlas. 2010.

RODRIGUES; Rui Martinho. Pesquisa Acadêmica: como facilitar o processo de preparação de suas etapas. São Paulo: Atlas, 2007.

TRIBUNAL DE CONTAS DOS MUNICÍPIOS DA BAHIA. Manual de Controle Interno Municipal: orientações e procedimentos técnicos recomendados para o sistema de controle interno municipal. vol. 2. 1. ed.. 1000 exemplares. Salvador, 2011.

WIKIPÉDIA, A Enciclopédia Livre. Castro Alves (Bahia). Disponível em:<[http://pt.wikipedia.org/wiki/Castro\\_Alves\\_%28Bahia%29](http://pt.wikipedia.org/wiki/Castro_Alves_%28Bahia%29)>. Acessado em: 09 de out. 2014.

XAVIER, Ricardo. Gestão de Pessoas na Prática: os desafios e as soluções. – São Paulo: Editora Gente, 2006.