



Universidade de Brasília - UnB

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas - FACE

Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais - CCA

Bacharelado em Ciências Contábeis

RENAN HIROSHI KUBA

**Remuneração do profissional contábil: um estudo sobre o perfil da
remuneração do contador com atuação no setor público e no setor privado**

Brasília, DF

2018

Professora Doutora Márcia Abrahão Moura
Reitora da Universidade de Brasília

Professor Doutor Enrique Huelva
Vice-Reitor da Universidade de Brasília

Professor Doutor Eduardo Tadeu Vieira
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Professor Doutor José Antônio de França
Chefe do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais

Professor Doutor Paulo Augusto Pettenuzzo de Britto
Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis – Diurno

Professor Mestre Elivânio Geraldo de Andrade
Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis – Noturno

RENAN HIROSHI KUBA

Remuneração do profissional contábil: um estudo sobre o perfil da remuneração do contador com atuação no setor público e no setor privado

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília, como requisito à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora:

Prof.^a Dra. Andréa, de Oliveira Gonçalves

Linha de pesquisa:

Impactos da Contabilidade na Sociedade

Brasília, DF
2018

Kuba, Renan Hiroshi

Remuneração do profissional contábil: um estudo sobre o perfil da remuneração do contador com atuação no setor público e no setor privado / Renan Hiroshi Kuba; orientador Andréa de Oliveira Gonçalves. - - Brasília, 2018. 46 p.

Monografia (Graduação – Ciências Contábeis) - - Universidade de Brasília, 2018.

- 1 Remuneração do profissional contábil. 2. Fatores determinantes na remuneração; I. de Oliveira Gonçalves, Andréa, oriente. II. Título.

Remuneração do profissional contábil: um estudo sobre o perfil da remuneração do contador com atuação no setor público e no setor privado

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília, como requisito à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora:

Prof.^a Dra. Andréa, de Oliveira Gonçalves

Brasília, 13 de junho de 2018

Banca Examinadora

Prof.^a. Dra. Andréa de Oliveira Gonçalves

Universidade de Brasília – UnB

Prof.^a. Dra. Clésia Camilo Pereira

Universidade de Brasília – UnB

Dedico este trabalho a minha família

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por ter me dado forças nas horas em que eu mais precisei. Sem Ele eu, com certeza, não teria conseguido realizar tal feito.

À minha família, por todo apoio e compreensão pelo fato de eu ter decidido trocar de curso depois de dois anos, por ter estado comigo nos momentos mais necessários. E por todos os incentivos me dado para que eu nunca ficasse desestimulado.

Aos meus amigos que estiveram presentes em todos os meus bons e maus momentos nessa vida acadêmica, momentos de felicidades e também de tristezas. São os melhores amigos que Deus pôde me apresentar e espero que esses laços de amizade se estendam para toda a vida.

Aos professores que caminharam comigo durante a graduação, agradeço por todos os ensinamentos passados, tanto relacionados à vida acadêmica quanto a vida pessoal.

E por fim, mas não menos importante, um super agradecimento à minha orientadora, professora doutora Andréa de Oliveira Gonçalves, por toda a paciência e confiança em mim depositada. Foi uma luta contra o tempo e, graças à sua disposição para que eu terminasse o trabalho de conclusão de curso ainda esse semestre, pude concluir o curso de Ciências Contábeis com chave de ouro. Muito obrigado mesmo, professora, por todo seu tempo e dedicação a mim direcionados.

“Contudo, sempre estou contigo; tomas a minha mão direita e me susténs”

(Salmos, 73:23)

RESUMO

O atuante da profissão contábil pode ingressar tanto no setor público, quanto no setor privado. Há diversos fatores que influenciam para a escolha deste profissional e um deles é a remuneração. Tendo dito isso, esse estudo procurou analisar a discrepância da remuneração dos profissionais contábeis do setor público e no setor privado. Para alcançar os objetivos, foi realizado uma análise exploratória de dados sobre 2 fatores que determinam a remuneração tanto nos dois setores: cargo e experiência. A técnica de coleta de dados utilizada foi a pesquisa documental que envolveu dados retirados dos concursos públicos entre os anos de 2000 a 2017 do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, dados salariais fornecidos pela agência de recrutamento e seleção Robert Half e pela revista Exame. A análise de dados ocorreu por meio de análise documental e análises de medidas de tendência central. Como resultado, constatou-se que o nível hierárquico afeta positivamente a remuneração nos dois setores, enquanto a experiência profissional afeta significativamente na remuneração do setor privado. Conclui-se que a atribuição dos cargos institui o nível hierárquico e é a fonte para desenvolvimentos de critérios e técnicas de remuneração, e que a experiência quanto ao setor público é irrelevante, visto que o ingresso é realizado por meio de concurso público ou cargo em comissão, porém, em relação ao setor privado, ela se torna uma variável expressiva devido a fatores como a indisposição do contratante em querer investir em treinamento e o fato de lhe tornar-se mais produtivo.

Palavras-Chaves: Remuneração do profissional contábil; fatores determinantes na remuneração;

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Cargo x remuneração com base mensal	27
Figura 2 – Remuneração x experiência	28
Figura 3 – Exigências do concurso público	31
Figura 4 – Remuneração do setor privado x público	33
Figura 5 – Variação da remuneração de acordo com a experiência	36

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Visão geral do profissional contábil no Brasil	14
Quadro 2 – Grupos de conhecimentos considerados na pesquisa	22
Quadro 3 – Atribuições do profissional contábil no setor público	32
Quadro 4 – Exigências do mercado de trabalho	32

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Remuneração inicial na administração direta x lotação x ano do concurso ..	29
Tabela 2 – Remuneração inicial na autarquia x lotação x ano do concurso	29
Tabela 3 – Remuneração inicial na instituição de ensino superior x lotação x ano do concurso	30
Tabela 4 – Remuneração inicial na fundação pública x lotação x ano do concurso	30
Tabela 5 – Cargos comissionados x remuneração	30
Tabela 6 – Variação da remuneração entre os cargos no setor privado	34
Tabela 7 – Variações dos salários de acordo com o cargo comissionado	35

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGU	Advocacia Geral da União
AN	Arquivo Nacional
CA	Cargo Comissionado de Assessoria
CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômica
CCD	Cargo Comissionado de Direção
CCT	Cargo Comissionado Técnico
CES	Câmara de Educação Superior
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
CGE	Cargo Comissionado de Gerência Executiva
CMAR	Comando da Marinha
CNE	Conselho Nacional de Educação
CRC	Conselho Regional de Contabilidade
DNOCS	Departamento Nacional de Obras Contra as Secas
DPF	Departamento de Polícia Federal
DPU	Defensoria Pública da União
FUNAI	Fundação nacional do Índio
FUNASA	Fundação Nacional da Saúde
IES	<i>International Education Standard</i>
IFAC	<i>International Federation of Accountants</i>
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MC	Ministério das Comunicações
MCIDADES	Ministério das Cidades
MDA	Ministério do Desenvolvimento Agrário
MDIC	Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços
MDS	Ministério do Desenvolvimento Social
ME	Ministério dos Esportes
MF	Ministério da Fazenda
MJ	Ministério da Justiça
MP	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
MS	Ministério da Saúde
TEM	Ministério do Trabalho e do Emprego
Mtur	Ministério do Turismo

NBC	Normas Brasileiras de Contabilidade
PR	Paraná
RJ	Rio de Janeiro
RS	Rio Grande do Sul
SEP	Secretaria de Portos
SESAI	Secretaria Especial de Saúde Indígena
SUDAM	Superintendência de Desenvolvimento de Amazonas
SUDECO	Superintendência de Desenvolvimento do Centro Oeste
SUDENE	Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste
SUFRAMA	Superintendência da Zona Franca de Manaus
UFAM	Universidade Federal do Amazonas
UFT	Universidade Federal de Tocantins

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Contextualização.....	13
1.2 Problema de pesquisa.....	14
1.3 Objetivo de pesquisa.....	15
<i>1.3.1 Objetivo geral</i>	<i>15</i>
<i>1.3.2 Objetivos específicos</i>	<i>15</i>
1.4 Justificativa	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 O profissional contábil no contexto da legislação	15
2.2 Competências e habilidades da profissão contábil	17
3 METODOLOGIA.....	19
4 RESULTADOS DA PESQUISA	25
4.1 Fatores de remuneração do profissional de contabilidade	25
4.2 Exigências para ocupação do cargo de contador no setor público e setor privado	30
4.3 Comparação entre remuneração pública e privada.....	32
4.4 Análise de dados	32
5 CONCLUSÃO.....	38
REFERÊNCIAS	40

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

A demanda do mercado de trabalho vem crescendo de uma forma a exigir dos interessados cada vez mais de seu conhecimento e expertise. A conquista de um emprego com vantagens excelentes é o desejo de muitas pessoas e, para alcançar esta meta, está sendo requisitado uma gama de conhecimentos.

O curso de Ciências Contábeis tem sido bastante requisitado justamente por ser recorrente em provas de concurso público (principal meio de acesso ao serviço público), além das outras vantagens, tais como: possui um mercado crescente, grande leque de especializações, e entre outras. Com isso, os alunos que cursam essa matéria têm grandes expectativas ao se formarem: ingressar na área pública ou na área privada. Há diversas vantagens e desvantagens entre elas, sendo imprescindível um estudo antes de se decidir em qual área atuar.

Conforme Nogueira e Fari (2007, pg.123), é de competência de o profissional contábil realizar o levantamento de dados que sejam de interesse dos usuários da informação. Logo, o seu papel, tendo em vista que possui o auxílio a tomada de decisões como uma de suas atribuições, abrange o esclarecimento de dúvidas, a resolução de problemas e o desenvolvimento da sua qualidade como estrategista. Tal profissional deve estar preparado para auxiliar na tomada de decisões, buscando resoluções aos problemas que se concretizarem em seu caminho.

No tocante ao crescimento das demandas por um profissional em contabilidade na área privada, Echeverria (1999, p. 88) afirma que:

Nesse segmento empresarial privado, vejo o espaço para o profissional da Contabilidade, pois, 'onde houver uma empresa, haverá um Contador. Seja na sua criação, ou no acompanhamento de seu desenvolvimento, a empresa obrigatoriamente contará com este profissional. Poderá atuar – ainda – como auditor (checando a saúde das empresas) ou em atividades voltadas à Contabilidade Administrativa.

Segundo Silva et al (2003), o profissional contábil é o comunicador de informações essenciais para tomadas de decisão justamente por possuir habilidades de avaliar os fatos posteriores, de evidenciar os fatos atuais e de conseguir realizar uma previsão sobre eventos futuros. E tais aspectos estão ligados ao sucesso empresarial.

O profissional contábil tem um papel relevante tanto na administração pública quanto nas empresas privadas. Em relação ao setor público, o contador deve, na execução de seus serviços, atentar-se para uma melhor transparência dos demonstrativos contábeis e financeiros

para que todos os cidadãos ou aquele que possuir interesse, possam ter o conhecimento sobre as movimentações públicas, além de, obviamente, fornecer dados tempestivos e confiáveis para uma melhor gestão pública. Já em relação ao setor privado, o contador providencia informações contábeis e financeiras de uma empresa, sendo um comunicador sobre a “saúde” da empresa para uma tomada de decisão. Também é importante para este profissional, uma transparência na execução de seus serviços e uma qualidade nas informações obtidas e oferecidas, para que os usuários das informações consigam ter uma boa leitura de seus investimentos.

O contador que atua no setor público deve utilizar da transparência dos demonstrativos contábeis sempre que realizar um trabalho, para que todos os usuários da informação fiquem cientes das ações de seus governantes (BRANDALISE; FELLA; ZAMIN; 2009).

Em relação às áreas de atuação do profissional contábil, Martins (1993) entende que a enorme demanda estabelecida pelos usuários, tais como os investidores, credores, gestores e o governo, acarretaram na expansão do campo de atuação do profissional contábil, podendo atuar em empresas públicas ou privadas, em entidades sem fins lucrativos e entre outras áreas, sendo capacitado e possuindo competências para ocupar cargos em qualquer nível hierárquico. Da mesma forma, na tabela 1, as possibilidades de área de atuação de um profissional contábil são evidenciadas por Marion (2014):

Quadro 1- Visão geral do profissional contábil no Brasil

NA EMPRESA	NO ENSINO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planejador Tributário; ▪ Analista Financeiro; ▪ Contador Geral; ▪ Auditor Interno; ▪ Contador de Custos; ▪ Contador Gerencial; ▪ Atuário; e ▪ Cargos Administrativos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Professor; ▪ Pesquisador ▪ Escritor; ▪ Parecerista; ▪ Conferencista.
AUTÔNIMO	ORGÃO PÚBLICO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auditor Independente; ▪ Consultor; ▪ Empresário Contábil; ▪ Perito Contábil ▪ Investigador de Fraude 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contador Público; ▪ Agente Fiscal de Renda; ▪ Auditor do Tribunal de Contas; ▪ Auditor do Banco Central do Brasil; ▪ Oficial Contador.

Fonte: Marion (2003)

1.2 Problema de pesquisa

Há diversas discussões, quando da graduação no curso de ciências contábeis, entre optar pelo setor público ou setor privado. Entre as vantagens e desvantagens de um e de outro, há uma variável que se destaca: a remuneração. Portanto, esta pesquisa busca responder a seguinte

pergunta: qual a discrepância entre a remuneração do contador com atuação no setor público e no setor privado?

1.3 Objetivo de pesquisa

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo desta pesquisa é analisar os fatores que levam à discrepância de remuneração do contador com atuação no poder executivo no âmbito do governo federal e o contador com atuação no setor privado

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Verificar os fatores que determinam a remuneração do profissional de contabilidade no setor público e no setor privado;
- b) Identificar as exigências para ocupação do cargo no setor público e no privado;
- c) Comparar a remuneração do profissional de contabilidade no setor público e setor privado.

1.4 Justificativa

Esse estudo contribui no sentido de desenvolver ainda mais o entendimento que se tem sobre os fatores que determinam a remuneração, além de identificar seus impactos nas carreiras dos profissionais contábeis no setor público e privado.

Além disso, a pesquisa se destaca pela abrangência de seus dados, integrado por concursos públicos entre o período de 2000 a 2017 do poder executivo na esfera federal. Assim, pode-se utilizar esse estudo como fonte para pesquisas futuras relacionadas à remuneração do profissional contábil no setor público e privado.

A pesquisa é delimitada pelos contadores lotados somente no poder executivo no âmbito do governo federal e, em relação aos contadores do setor privado, pelos dados das pesquisas obtidos de 13 estados brasileiros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O profissional contábil no contexto da legislação

O mercado de trabalho exige determinadas habilidades e competências do contador para o cumprimento das tarefas a ele atribuídas. Assim, a Resolução nº10 CNE/CES (2004, pg. 2-3) traz que o curso de ciências contábeis deseja que o profissional contábil seja capaz de

- I - Compreender as questões científicas, técnicas, sociais, econômicas e financeiras, em âmbito nacional e internacional e nos diferentes modelos de organização;
- II - Apresentar pleno domínio das responsabilidades funcionais envolvendo apurações, auditorias, perícias, arbitragens, noções de atividades atuariais e de quantificações de informações financeiras, patrimoniais e governamentais, com a plena utilização de inovações tecnológicas;
- III - revelar capacidade crítico-analítica de avaliação, quanto as implicações organizacionais com o advento da tecnologia da informação.

Ademais, o curso deve possibilitar a formação do profissional que, pelo menos, obtenha as seguintes competências e habilidades

- I - Utilizar adequadamente a terminologia e a linguagem das Ciências contábeis e atuariais;
- II - Demonstrar visão sistêmica e interdisciplinar da atividade contábil;
- III - elaborar pareceres e relatórios que contribuam para o desempenho eficiente e eficaz de seus usuários, quaisquer que sejam os modelos organizacionais;
- IV - Aplicar adequadamente a legislação inerente às funções contábeis;
- V - Desenvolver, com motivação e através de permanente articulação, a liderança entre equipes multidisciplinares para a captação de insumos necessários aos controles técnicos, à geração e disseminação de informações contábeis, com reconhecido nível de precisão;
- VI - exercer suas responsabilidades com o expressivo domínio das funções contábeis, incluindo noções de atividades atuariais e de quantificações de informações financeiras, patrimoniais e governamentais, que viabilizem aos agentes econômicos e aos administradores de qualquer segmento produtivo ou institucional o pleno cumprimento de seus encargos quanto ao gerenciamento, aos controles e à prestação de contas de sua gestão perante à sociedade, gerando também informações para a tomada de decisão, organização de atitudes e construção de valores orientados para a cidadania;
- VII - desenvolver, analisar e implantar sistemas de informação contábil e de controle gerencial, revelando capacidade crítico analítica para avaliar as implicações organizacionais com a tecnologia da informação;
- VIII - exercer com ética e proficiência as atribuições e prerrogativas que lhe são prescritas através da legislação específica, revelando domínios adequados aos diferentes modelos organizacionais (RESOLUÇÃO CNE/CES, 2004, pg.2-3).

Dessa maneira, os artigos 3º e 4º, respectivamente, acima apresentados, fazem alusão ao que se espera do formando em ciências contábeis a caminho do mercado de trabalho. Tais pontos foram elencados e funcionam como base para o projeto pedagógico, estabelecido pelas Instituições de Ensino Superior, o qual visa preparar o estudante para os desafios e concorrências existentes no mercado de trabalho.

Segundo o artigo 12 do Decreto Lei nº 9.295/46, o profissional contábil, para exercer suas funções, deve estar devidamente habilitado no órgão competente do Ministério da Educação e da Saúde e no Conselho Regional de Contabilidade a que estiverem sujeitos. Portanto, para que o profissional contábil possa exercer suas atribuições, deve obter sucesso no exame de suficiência, o qual, conforme De Oliveira e da Cruz (2011), tem como objetivo

assegurar que os profissionais contábeis, os quais irão ingressar no mercado de trabalho, possuam uma capacitação mínima para desempenhar suas funções. Nessa mesma linha, Franco (1994) via como um ponto positivo a instituição do exame de suficiência, a fim de reduzir o aglomerado de profissionais que não possuíam uma qualificação mínima.

2.2 Competências e habilidades da profissão contábil

Nessa era da informação em que vivemos, o profissional contábil tem que expandir as suas funções para não ser apenas um o comunicador de informações, e sim para participar das tomadas de decisões e correção de adversidades, utilizando-se do conhecimento fornecido através da contabilidade gerencial.

A profissão contábil tem ganhado novas características e exigências tendo em vista, por exemplo, a globalização. Em cima disso, tiveram que desenvolver ainda mais suas competências e expandir suas habilidades para se adaptarem a essas mudanças. (MOHAMED e LASHINE, 2003 apud REIS et al., 2015).

Assim, em um mercado em constantes alterações, o contador deve estar preparado para enfrentar tais situações e se adequar à nova realidade, desenvolvendo seu potencial criativo (FARI; NOGUEIRA, 2007).

Segundo Kounrouzan (2017), para o desempenho da profissão, o contador deve possuir competências gerais, comerciais, organizacionais e técnicas. Em relação as competências gerais, destaca-se o conhecimento sobre as correntes econômicas, políticas, sociais e culturais. Quanto aos comerciais, condiz com a noção do profissional em relação ao segmento em que está atuando. As competências organizacionais estão relacionadas ao saber sobre as interações do mercado e o grupo organizacional com quem atua. Por fim, as competências técnicas estão vinculadas ao entendimento do profissional em relação as normas e princípios contábeis.

No que se refere à competência técnica e organizacional, Esselstein (2001, apud Cardoso, 2006) descreve alguns fatores que são importantes para o contador, como: visão global, técnicas de gestão, comunicação, liderança, visão do cliente e aspectos éticos.

O contador é responsável pelas informações cruciais para qualquer tomada de decisão. Sendo assim, a informação contábil tem de ser veraz e equitativa, de forma alcançar um grande número de usuários da informação, não podendo privilegiar alguma classe, pois seus interesses nem sempre são os mesmos. (EVANGELISTA, 2005)

Uma das competências do contador é o fornecimento de informações claras e objetivas para que o usuário possa usufruir de forma a realizar seus objetivos. Sendo assim, Evangelista (2005, pg.36) descreve algumas maestrias que o profissional contábil deve possuir:

Confiabilidade – atributo que faz com que o usuário aceite a informação contábil e a utilize com base de decisões, configurando elemento essencial na relação entre aquele e a própria informação;

Tempestividade – refere-se ao fato de a informação contábil dever chegar ao conhecimento do usuário em tempo hábil, para que este possa utiliza-la para seus fins;

Compreensibilidade – a informação contábil deve ser exposta da forma mais compreensível ao usuário a que se destina;

Comparabilidade – deve possibilitar ao usuário o conhecimento da evolução entre determinada informação ao longo do tempo, em uma mesma empresa ou em diversas.

O profissional contábil, perante a legislação, possui obrigações e assume algumas competências por ela estipulada. Conforme Barbosa (2003, pg. 120 - 145), são algumas delas:

- Escrituração contábil – A Entidade deve manter um sistema de escrituração uniforme dos seus atos e fatos administrativos, através de processo manual, mecanizado ou eletrônico. (CFC – NBC T 2.1, 2008, pg. 120);
- Documentação Contábil – compreende todos os documentos, livros, papéis, registros e outras peças, que apoiam ou compõem a escrituração contábil (CFC – NBC T 2.2, 2008, pg. 123);
- Retificação de Lançamento – é o processo técnico de correção de um registro realizado com erro, na escrituração contábil das Entidades. (CFC – NBC T 2.3, 2008, pg. 125);
- Balancete de Verificação do razão – é a relação de contas, com seus respectivos saldos, extraída dos registros contábeis em determinada data. (CFC NBC T 2.7, 2008, pg. 131);
- Balanço Patrimonial – é a demonstração contábil destinada a evidenciar, qualitativa e quantitativamente, numa determinada data, a posição patrimonial e financeira da Entidade. (CFC NBC T 3.2, 2008, pg. 139);
- Demonstração do Resultado – é a demonstração contábil destinada a evidenciar a composição do resultado formado num determinado período de operações da entidade. (CFC NBC T 3.3, pg. 142);
- A demonstração de lucros ou prejuízos acumulados – é a demonstração contábil destinada a evidenciar, num determinado período, as mutações nos resultados acumulados da entidade. (CFC NBC T 3.4, 2008, pg. 143);
- A demonstração das mutações do patrimônio líquido – é aquela destinada a evidenciar as mudanças, em natureza e valor, havidas no patrimônio líquido da entidade, num determinado período de tempo. (CFC NBC T 3.5, 2008, pg. 144);
- A demonstração das origens e aplicações de recursos é a demonstração contábil destinada a evidenciar, num determinado período, as modificações que originaram as variações no capital circulante líquido da entidade. (CFC NBC T 3.6, 2008, pg. 145).

Além de ser o responsável por elaborar esses documentos acima citados, o profissional contábil também é o encarregado pela apresentação das informações. Sendo assim, deverá prestar informações de natureza patrimonial, econômica, financeira, legal e social aos usuários para que estes possuam o conhecimento e sejam aptos a realizar uma análise crítica sobre a situação da empresa (EVANGELISTA, 2005).

Para Schwez (2001, pg.77 apud Silva et al, 2003, pg. 131) há algumas habilidades que influenciam no crescimento e reconhecimento do profissional contábil. Tais como: o

gerenciamento do intelecto, as habilidades pessoais e interpessoais e habilidades de comunicação. Schwetz (2001) descreve o gerenciamento do intelecto como o uso adequado do conhecimento para atender as necessidades dos usuários da informação. Quanto a habilidade pessoal e interpessoal, ele a descreve como sendo um fator de grande relevância para o crescimento profissional, afirmando a valorização que o mercado está dando para esses elementos subjetivos. E em relação a habilidade de comunicação, o autor revela a importância de saber se expressar com clareza.

Para a *International Education Standard (IES 3, 2010 apud Faria e Queiroz, 2009)*, o gerenciamento do intelecto contribui para a solução dos problemas, a tomada de decisões e os julgamentos de situações complexas. Quanto a habilidades pessoais, a IES 3 estabelece que esta habilidade proporciona uma melhoria na aprendizagem tanto pessoal quanto profissional. E relativamente a habilidade de comunicação, descreve que esta permite que o profissional expanda seus conhecimentos interagindo com outras áreas de conhecimento e trabalhando em equipe, fortalecendo suas tomadas de decisões e julgamentos.

3 METODOLOGIA

De acordo com a abordagem do problema de pesquisa, o estudo é identificado como qualitativo, pois tem como objetivo analisar a discrepância entre a remuneração do profissional contábil que atua no setor privado e no setor público, no âmbito do poder executivo federal, através de fatores que determinam a remuneração.

Para Deslauriers (1991, pg.58 apud Gerhardt e Silveira, 2009, pg. 32) quanto a pesquisa qualitativa, o cientista é ao mesmo tempo o sujeito e o objeto da pesquisa. O conhecimento do pesquisador é limitado, tornando, assim, uma pesquisa imprevisível. Assim, o objetivo da amostra é de produzir informações, não importando o seu tamanho, contanto que seja capaz de fornecer as informações necessárias para o estudo.

Para se alcançar os objetivos, foi feita uma análise exploratória de dados, tendo em vista o pouco conhecimento que se tem sobre o assunto abordado com vista a torna-lo mais explícito. De acordo com Gil (2007 apud Gerhardt e Silveira, 2009), esse tipo de pesquisa busca proporcionar maior familiaridade com o problema-questão. Em sua grande maioria, essas pesquisas envolvem: levantamento bibliográfico e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

O estudo obteve dados por meio dos documentos oficiais fornecidos pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão de 2000 a 2017, utilizando-se as variáveis em relação a pré-requisitos para investidura no cargo público, suas atribuições e a respectiva remuneração. Do total de 3.403 concursos, foram selecionados apenas aqueles que tinham como cargo o de profissional contábil, reduzindo, assim, para uma amostra de 62 concursos públicos. Porém, 19 editais não estavam disponíveis até o momento da coleta de dados, reduzindo-se para 43 editais. Também foram coletados dados do Guia Salarial de 2017 realizado pela agência de recrutamento e seleção Robert Half, e a base de dados da Revista Exame para obter dados sobre as remunerações em relação ao cargo e experiência no setor privado. Retirou-se dados referentes a competências exigidas pelo mercado de trabalho das pesquisas realizadas em regiões do Brasil (Minas Gerais, Porto Alegre, Mato Grosso, região Norte e Curitiba) e, ainda, dados do sistema de informações organizacionais do governo no que se refere ao salário de cargos comissionados. Portanto, a técnica de coleta de dados utilizada foi a pesquisa documental que, segundo Gil (2002, pg.5) a pesquisa documental “vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa. ”

Além disso, Godoy (1995) afirma esse tipo de pesquisa é “apropriada quando queremos estudar longos períodos de tempo, buscando identificar uma ou mais tendências no comportamento de um fenômeno. ”

Para a análise de dados, foi realizada uma análise estatística descritiva dos dados e análise documental. Segundo Reis e Reis (2002), a análise estatística descritiva é utilizada para organizar, resumir e relatar os fatores que se destacam dentro de um conjunto de características observadas ou realizar uma comparação entre estes aspectos com outros abordados. Este tipo

de análise serve, também, para encontrar anomalias, dados dispersos que não seguem a mesma tendência lógica do que o resto do conjunto. As ferramentas dessa técnica são diversas, assim como gráficos, tabelas e medidas de síntese como as médias e índices (REIS e REIS, 2002).

Já a análise documental, segundo Souza et al. (2011), é utilizada para identificar e verificar os documentos com um intuito específico e, para tal, recomenda-se uma fonte paralela e simultânea de informações a fim de contextualiza-las. Moreira (2005) afirma que a análise documental deve expor a finalidade da fonte original, permitir a localização, organização, identificação e avaliação das informações contidas no documento, e contextualizar os fatos em determinados momentos.

Para se alcançar o objetivo 1, que trata da verificação dos fatores que determinam a remuneração do profissional de contabilidade no setor público e no setor privado, foram utilizados os dados coletados do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão em relação aos editais dos concursos públicos entre os anos de 2000 a 2017, acrescentados, dependendo do cargo e órgão, das gratificações. Também foram retirados os dados da revista Exame, 3 cargos, a de analista financeiro, analista de planejamento e tesouraria, e analista contábil e fiscal, para que viabilizasse uma base uniforme a fim de uma melhor confrontação. Ademais, foram analisados os valores salariais dos cargos em comissão técnica, de assessoria, de gerência executiva e de direção, através de uma variação porcentual entre os salários e cargos.

Além do mais, foi calculada a média dos dados obtidos em relação a remuneração por cargo do Guias Salarial de 2017 obtidos da empresa de recrutamento e seleção Robert Half e da revista Exame, no que se refere ao setor privado.

No setor público, as remunerações foram separadas em 4 grupos de acordo com sua classificação perante o direito administrativo: administração direta, autarquias, fundações públicas e instituições de ensino superior públicas. Como os dados foram obtidos entre os anos 2000 a 2017, alguns órgãos e entidades realizaram mais de 1 concurso para contador. Para obter um dado singular referente a determinado órgão ou entidade, foi calculada uma média entre as remunerações dos concursos realizados.

A fim de comparação entre as exigências para ocupação nos cargos para o objetivo 2, foram coletados os dados dos certames no tocante à investidura e atribuições dos cargos no setor público, e apurados dados de 5 estudos de regiões distintas no Brasil relacionados as exigências do mercado de trabalho para o profissional contábil. Os dados utilizados são pertencentes aos estudos de Santos et al. (2011) referente a Curitiba, Simon et al. (2013) referente a Mato Grosso, Alves et al. (2017) referente a Minas Gerais, Tamer et al. (2013)

referente a região norte do Brasil, e Pires, Ott e Damacena (2009) referente a Porto Alegre. Além disso, 8 grupos de conhecimento que serviram de parâmetro para realização dessas pesquisas foram estabelecidas por Peleias et al. (2008) representados logo abaixo.

Quadro 2- Grupos de conhecimentos considerados para pesquisa

Grupos de Conhecimentos	
1) Contabilidade Societária, Legislação Societária e Tributária	Contabilidade geral (classificação, conciliação e análise contábil, elaboração de demonstrações contábeis), legislação tributária (ICMS, ISS, IPI, IRPJ), escrituração fiscal, abertura e encerramento de empresas, apuração de impostos (PIS, COFINS, IRRF, ICMS, IPI), cumprimento de obrigações tributárias principais e acessórias (DCTF, GIA, CAGED).
2) Contabilidade Gerencial e Gestão Empresarial	Planejamento e controle, análise de demonstrações contábeis, custos, fluxo de caixa, elaboração de relatórios gerenciais, avaliação de desempenho, sistemas de informação gerencial, controladoria, orçamentos e visão global da empresa.
3) Normas Contábeis Internacionais	Normas para conversão e tradução das demonstrações contábeis em moeda estrangeira, tais como: US-GAAP, FASB, IASC, além da Lei Sarbanes-Oxley.
4) Tecnologia da Informação	Planilhas eletrônicas e processadores de textos, sistemas integrados ERP, sistemas de simulação, elaboração e acompanhamento orçamentário, e os demais conhecimentos ligados à tecnologia da informação.
5) Economia, Administração e Finanças	Áreas não específicas em Contabilidade: Recursos Humanos, Contas a Pagar, Contas a Receber, Produção, Logística e Marketing.
6) Idiomas	Domínio de outros idiomas como requisitos indispensáveis para preencher a vaga.
7) Outros conhecimentos	Conhecimentos não abordados acima, que demandem habilidades pessoais: trabalhar em equipe, liderança, atuar sob pressão, apresentações, comunicação oral e escrita.
8) Experiência Profissional	Abrange as ofertas de emprego que pedem experiência anterior na área de atuação.

Fonte: Peleias et al. (2008)

Referente ao objetivo 3, que se propõe a comparar a remuneração do profissional de contabilidade no setor público e setor privado, foram coletados os elementos referentes a remuneração no setor público e privado. Foi utilizada a média das remunerações do setor público de acordo com a lotação e acrescentadas as respectivas gratificações devido ao cargo de ocupação. Assim, foram somadas aos cargos:

1. gratificações de cargo comissionado de direção (CCD I),
2. cargo comissionado de gerência executiva (CGE I),
3. cargo comissionado de assessoria (CA I) e
4. cargo comissionado técnico (CCT I).

Logo, pôde-se comparar a remuneração com base no mesmo nível dos cargos.

As remunerações do setor privado foram selecionadas a partir da média dos dados situados na tabela de remuneração da revista Exame e do Guia Salarial da empresa de recrutamento e seleção Robert Half. A fim de melhor evidenciação dos dados, foi efetuada uma média aritmética entre os cargos públicos somados com o respectivo cargo em comissão.

Para uma melhor otimização dos dados, foi calculada a medida de tendência central, a média aritmética. Com isso, foi possível obter um valor que pudesse representar toda uma categoria de dados. De Oliveira Pereira (1953, pg. 61) faz a seguinte assertiva:

Quando se calcula a média aritmética de uma série, procura-se substituir todos os seus termos por um único valor que bem a represente. Naturalmente, essa substituição implica a presunção de que todos os valores da série considerada são equivalentes a essa estatística.

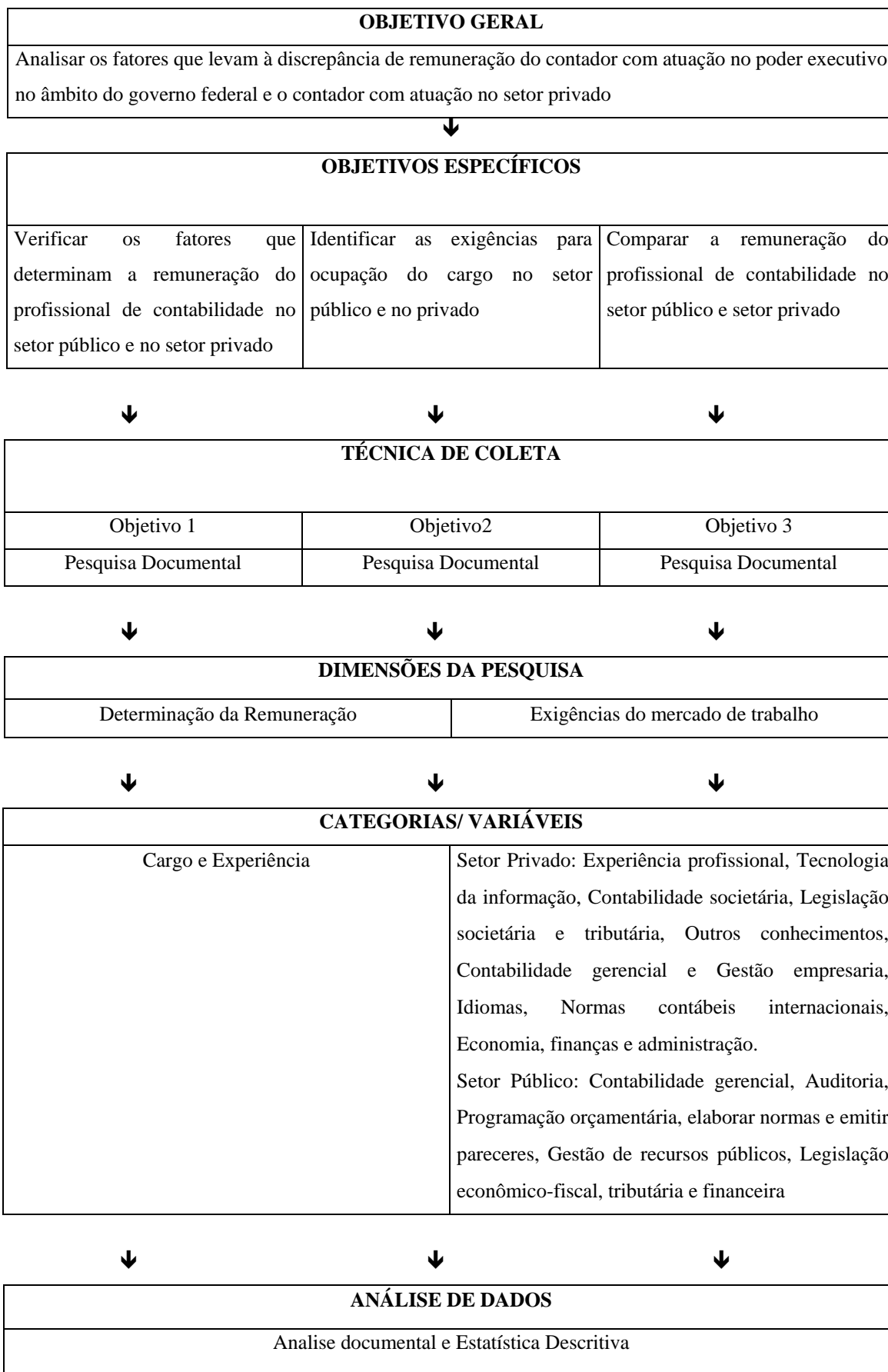
Além dessa medida, foi utilizado o coeficiente de variação percentual que, conforme Tobias (2012), é uma evolução comparativa entre dois valores, podendo o resultado ser positivo ou negativo.

Nesta perspectiva, apresenta-se a seguir o diagrama com o modelo analítico da pesquisa que sintetiza das várias elaborações e etapas da pesquisa.

Modelo Analítico de Pesquisa

PROBLEMA DE PESQUISA
Qual a discrepância entre a remuneração do contador com atuação no setor público e no setor privado?





4 RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo do estudo procura apresentar os resultados, bem como discuti-los em concordância com a literatura levantada. Está organizado em 3 partes, que correspondem aos objetivos propostos.

4.1 Fatores de Remuneração do profissional de contabilidade

Pretendendo analisar os fatores determinantes na remuneração dos profissionais contábeis na área privada, foram observadas as principais variáveis como o cargo e experiência, que elevam a remuneração do contador. Nas figuras 1 e 2, evidenciam-se o quanto tais fatores determinam a remuneração.

Toledo (1978, pg.96 apud Sochodolak; Melo Junior, 2008, pg. 3) cita que “cada função ou cada cargo, dentro de uma empresa, tem seu valor. Esse valor é composto, basicamente, do valor da função em si (em relação às demais áreas da empresa) e do valor da função no mercado”. Ou seja, o valor de cada cargo que compõe a empresa terá como base a importância da função desse mesmo cargo em relação aos outros da empresa, e do valor que o mercado estipula.

É importante, contudo, estabelecer a descrição dos cargos. Segundo Zimpack (1992), esta é a base fundamental para a constituição de uma administração salarial, pois é a partir do conhecimento das atribuições de tais cargos que derivam os critérios e técnicas de remuneração.

Segundo Rodrigues (2006, pg. 2 – 3), a definição do valor do salário, no sistema tradicional, é referente a:

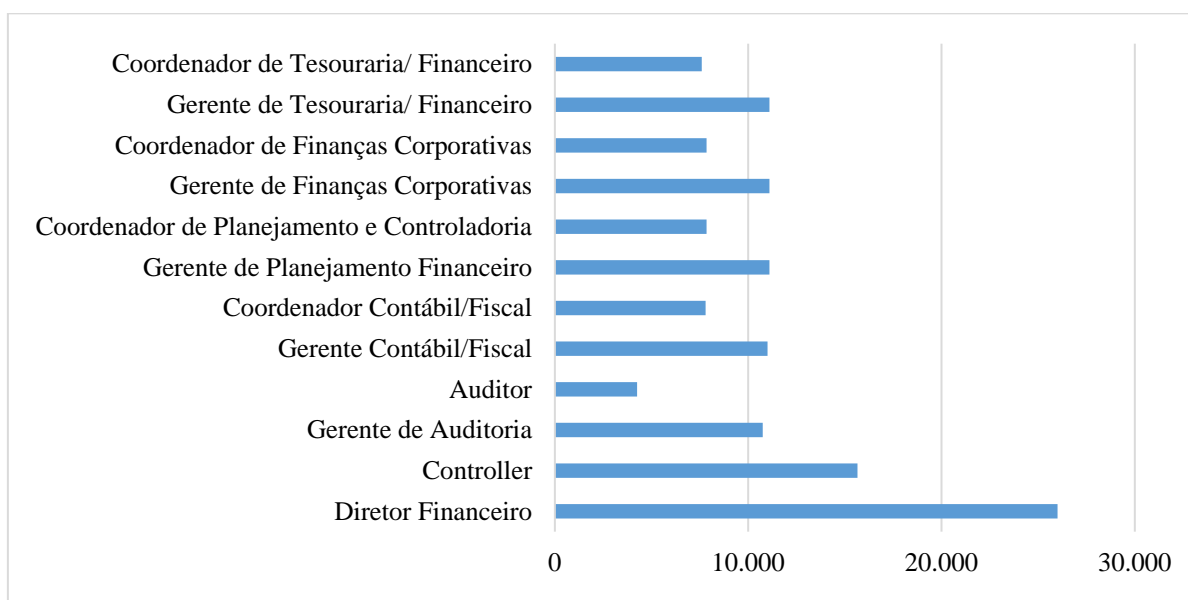
Mensuração do valor relativo do cargo e do valor pago pelo mercado. Para isso é realizada uma sobreposição entre a estrutura de cargos e os valores dos salários. A estrutura de cargos é elaborada com base nas descrições de cargo (documento que registra objetivos, tarefas, responsabilidades e requisitos de um cargo), que são avaliadas visando a definir uma hierarquia entre eles. A estrutura de salários é definida com base em pesquisas de mercado, quando se conhece a frequência e amplitude dos salários pagos aos cargos em análise.

De acordo com a Revista Exame, o cargo de diretor financeiro responde por todas as áreas financeiras da organização, o que inclui: contabilidade, fiscal, controladoria, tesouraria, planejamento, custos, fusões e aquisições. O controller (nível gerencial) é responsável por consolidar as informações contábeis, fiscais e financeiras da empresa, e apresentá-las através de relatórios gerenciais ao diretor financeiro, matriz e acionistas. O papel esperado para o nível de cargo para gerência, coordenação e técnico, segundo dados da Catho empresas, é,

respectivamente, o de desenvolver os planos do negócio, as ações a serem implementadas e monitorar os indicadores de performance; implementar os planos de negócios e efetuar o acompanhamento; e realizar atividades relacionadas a operacionalização dos planos e negócios.

Encontra-se na figura 1, o cargo e a respectiva remuneração mensal. Os dados abaixo estão relacionados a empresas de grande porte. Segundo a lei 11.638 de 2007, é considerado uma empresa de grande porte a sociedade ou conjunto de sociedades sob controle comum que possuir, no exercício anterior, um ativo superior a R\$ 240.000.000 (duzentos e quarte milhões de reais) ou uma receita bruta anual superior a R\$ 300.000.000 (trezentos milhões de reais).

Figura 1 - Cargo x remuneração com base mensal



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

No que se refere à experiência como fator de remuneração, a figura 2 apresenta as informações sobre a remuneração mensal do profissional contábil no setor privado quanto a experiência do mesmo na área em que atua.

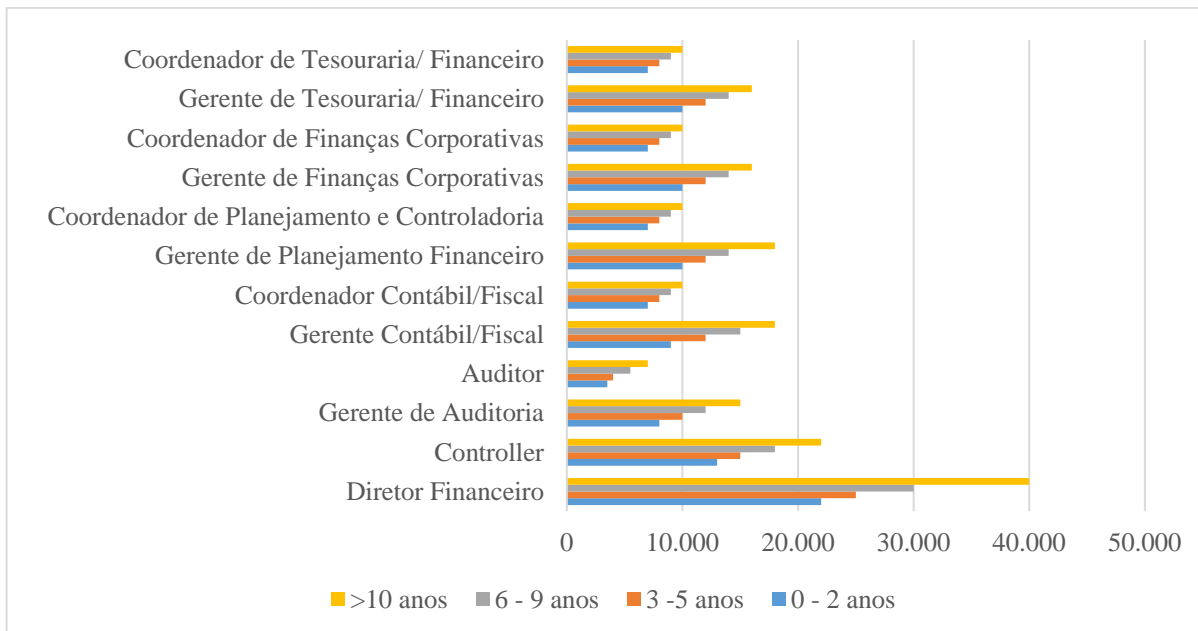
Segundo Senna (1976, pg.173), a maior parte dos indivíduos

Continua a desenvolver suas habilidades e a capacidade de auferir renda após o período escolar, e que existe evidência de que, até certo ponto, os salários tendem a aumentar com a experiência acumulada no trabalho[...], com o passar da idade e com a acumulação de experiência a produtividade marginal e o salário do indivíduo aumentam [...]

Percebe-se que, no setor privado, a experiência afeta positivamente a remuneração. A medida em que se aumenta a experiência profissional, eleva-se a remuneração. Desse modo, a experiência se torna um fator determinante na remuneração do profissional contábil (Senna, 1976). Vergara e Wiltgen (1995) realça que a variável experiência profissional faz parte da

qualificação do indivíduo, o que contribui para um aumento de produtividade e resulta em maiores rendas.

Figura 2 - Remuneração x experiência



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

No setor público, a experiência não influencia na remuneração propriamente dita por ser necessário passar em um concurso público para ingressar nessa área. De acordo com Carvalho Filho (2001), o concurso público é um meio que visa verificar as aptidões pessoais e selecionar os melhores candidatos ao provimento de cargos e funções públicas.

Meirelles (1999, pg. 387) ainda afirma o concurso público é um meio:

Posto à disposição da administração pública para obter-se moralidade, eficiência e aperfeiçoamento do serviço público e, ao mesmo tempo propiciar igual oportunidade a todos interessados que atendam aos requisitos da lei, fixados de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou do emprego, consoante determina o art. 37, II, CF

Tendo isso destacado, as tabelas a seguir mostram a remuneração inicial dos profissionais contábeis de acordo com sua locação somada com as respectivas gratificações. A tabela 1 abaixo representa dados sobre o ano e a remuneração do concurso realizado referentes aos órgãos locados na administração direta. É percebido que a remuneração varia significativamente, sendo a menor remuneração obtida a de R\$ 1.000,25 do departamento de polícia federal no ano de 2003, e a maior obtida foi a R\$ 4.784,27 do SESAI do Ministério da Saúde, no ano de 2016.

Tabela 1 - Remuneração inicial na administração direta x lotação x ano do concurso

Administração Direta	Ano	Remuneração
MF	2013	R\$ 3.977,42
MJ	2009	R\$ 3.980,62
MJ	2012	R\$ 3.980,62
MS	2009	R\$ 2.222,72
MS	2012	R\$ 3.981,41
MCIDADES	2007	R\$ 1.340,00
MCIDADES	2012	R\$ 3.225,42
MC	2005	R\$ 1.340,27
MC	2009	R\$ 2.643,28
MDA	2008	R\$ 2.525,19
MDS	2005	R\$ 1.340,27.
MDIC	2005	R\$ 1.340,27
ME	2008	R\$ 2.418,87
MP	2005	R\$ 1.340,27
MP	2014	R\$ 4.514,22
MTE	2013	R\$ 3.981,42
Mtur	2005	R\$ 1.340,00
Mtur	2010	R\$ 3.156,55
Mtur	2013	R\$ 4.247,82
MAPA	2009	R\$ 2.643,28
MAPA	2013	R\$ 4.562,72
DPU	2011	R\$ 4.562,72
DPF	2004	R\$ 1.000,25
DPF	2013	R\$ 4.039,32
AN	2005	R\$ 1.340,00
AGU	2006	R\$ 3.130,57
AGU	2010	R\$ 3.730,31
SEP	2014	R\$ 4.247,82
CMAR	2013	R\$ 4.247,82
SESAI (MS)	2016	R\$ 4.784,27

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

A tabela 2 apresenta a remuneração de acordo com o ano e a autarquia para qual se prestou o concurso público. A média das remunerações das autarquias foi de R\$ 3.662, 76, sendo a segunda maior do poder executivo no âmbito federal quanto ao cargo de contador.

Tabela 2 - Remuneração inicial nas autarquias x lotação x ano do concurso

Autarquia	Ano	Remuneração
SUFRAMA	2007	R\$ 2.329,09
SUFRAMA	2013	R\$ 4.477,25
SUDAM	2012	R\$ 3.980,62
SUDECO	2012	R\$ 3.980,62
SUDENE	2012	R\$ 3.980,62
CADE	2013	R\$ 4.247,82
DNOCS	2009	R\$ 2.643,28

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

A tabela 3 aponta que a instituição de ensino superior pública possui a menor média remuneratória, sendo apenas de R\$ 1.345, 94.

Tabela 3 - Remuneração inicial no instituto de ensino superior x lotação x ano do concurso

Instituição de Ensino Superior Pública	Ano	Remuneração
UFT	2005	R\$ 1.267,85
UFAM	2006	R\$ 1.424,03

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

As remunerações das fundações públicas demonstraram-se maior em relação as outras, alcançando uma média remuneratória de R\$ 3.783,87.

Tabela 4 - Remuneração inicial nas fundações públicas x lotação x ano do concurso

Fundação Pública	Ano	Remuneração
FUNASA	2008	R\$ 2.222,72
FUNAI	2015	R\$ 5.345,02
Hospitais e Institutos do RJ	2009	R\$ 2.222,72
FUNAI	2017	R\$ 5.345,02

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Constata-se nos dados demonstrados nas tabelas 1, 2, 3 e 4, que a remuneração inicial varia de acordo com o ano e mês do lançamento do edital e com o órgão ou entidade a qual se pretende ingressar. A remuneração é formada através do vencimento básico mais a gratificação e estão estipuladas nas tabelas de remuneração fornecidas pelo Ministério de Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. A média salarial é maior nas fundações públicas (R\$ 3.783,87), seguido das autarquias (R\$ 3.662,76), administração direta (R\$ 3.045,81) e, por último, as instituições de ensino superior (R\$ 1.345,94).

Segundo Franco et al. (2017), a administração pública remunera, em sua grande maioria, os funcionários públicos com base na descrição de cargos. E os planos de carreira são organizados por níveis, os quais são alcançados através de objetivos que não provocam o crescimento do potencial individual e não favorece o desempenho diferenciado de cada servidor público.

Nesta outra tabela, foram descritos os cargos em comissões que podem ser ocupados por servidores de carreira e seu valor a ser acrescido para remuneração total.

Tabela 5 - Cargos Comissionados x remuneração

Cargo em Comissão	Valor
Cargo Comissionado de Direção (CCD I)	R\$ 16.681,48
Cargo Comissionado de Gerência Executiva (CGE I)	R\$ 15.013,32
Cargo Comissionado de Assessoria (CA I)	R\$ 13.345,18
Cargo Comissionado Técnico (CCT V)	R\$ 3.171,58

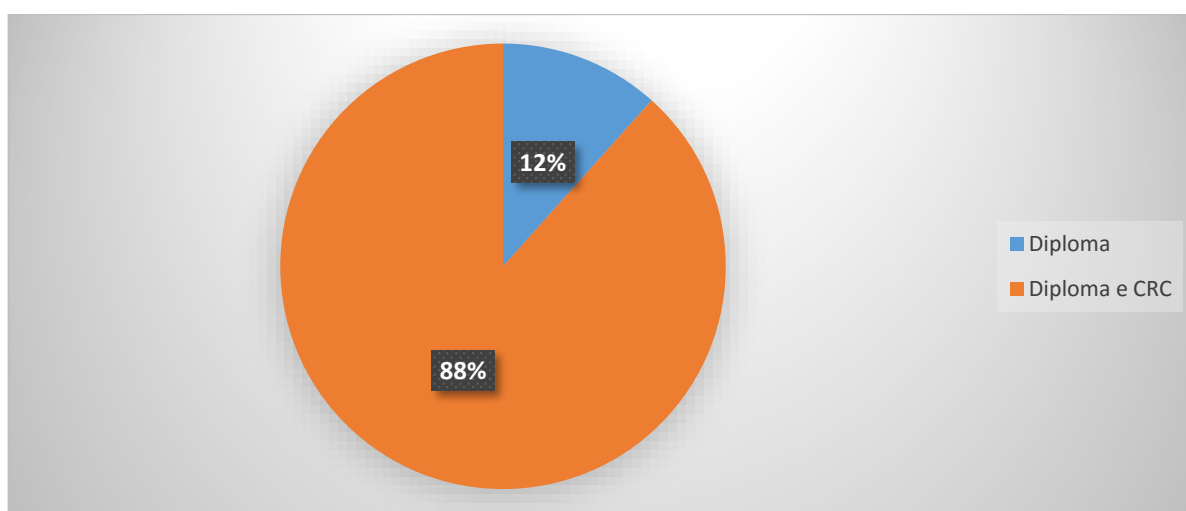
Fonte: dados da pesquisa (2018)

4.2 Exigências para ocupação do cargo de contador no setor público e setor privado

De acordo com os dados analisados na pesquisa no setor público, as exigências quanto à investidura no cargo ao qual o servidor deseja ocupar está estipulado no certame do concurso público. Confere-se no edital, os pré-requisitos que são demandados pelos respectivos órgãos ou entidades no qual se pretendem atuar.

A figuras 3 e o quadro 3 mostram, com detalhes, as exigências demandadas para o profissional contábil que deseja ingressar na área. Foram retirados dados sobre os pré-requisitos necessários para tomar posse no cargo público de 43 editais para área contábil, no período entre 2000 e 2017. Observa-se que a maioria dos concursos públicos realizados pelos profissionais contábeis, exigem tanto uma graduação mínima no curso superior de ciências contábeis como o registro profissional (CRC).

Figura 1 - Exigências do concurso público



Fonte: dados da pesquisa (2018)

Quanto as atribuições do cargo no setor público, foram definidos 6 grupos verificando-se a frequência em que apareciam. Tais grupos foram selecionados de tal forma que abrangessem todos os atributos identificados nos certames para viabilizar uma comparação com as competências exigidas pelo mercado de trabalho. Segue no quadro 3 abaixo, os resultados que demonstram a relevância que o conhecimento em contabilidade gerencial tem para o setor público. Bertol (2012) diz que a contabilidade gerencial vem das necessidades dos administradores em usufruir de controles para adquirir uma maior eficiência na tomada de decisão. Logo, visto que a eficiência é um dos princípios da administração pública, as

informações derivadas dos controles são relevantes para a tomada de decisão dos gestores públicos.

Quadro 3- Atribuições do profissional contábil no setor público

Atribuições	Frequência	% em relação ao total
Contabilidade Gerencial	42	100,00%
Auditoria	33	78,57%
Programação orçamentária	20	47,62%
Elaborar normas e emitir pareceres	19	45,23%
Gestão de recursos públicos	16	38,10%
Legislação econômico-fiscal, tributária e financeira	17	40,47%
Total	42	

Fonte: dados da pesquisa (2018)

No quadro 4 a seguir, destacam-se as competências requeridas pelo mercado de trabalho em relação ao profissional contábil. Tais grupos de exigências foram adaptados do estudo realizado por Peleias et al. (2008).

Quadro 4 - Exigências do mercado de trabalho

Exigências do Mercado de Trabalho	Região Norte	Porto Alegre- RS	Minas Gerais	Mato Grosso	Curitiba - PR	Classificação Geral
Experiência Profissional	1	1	1	7	1	1
Tecnologia da Informação	2	4	2	6	3	3
Contabilidade Societária, Legislação Societária e Tributária	3	2	4	1	2	2
Outros Conhecimentos	4	3	5	4	7	5
Contabilidade Gerencial e Gestão Empresarial	5	5	6	3	5	6
Idiomas	6	7	7	8	6	7
Normas Contábeis Internacionais	7	8	8	5	8	8
Economia, Finanças e Administração	8	6	3	2	4	4

Fonte: dados da pesquisa (2018)

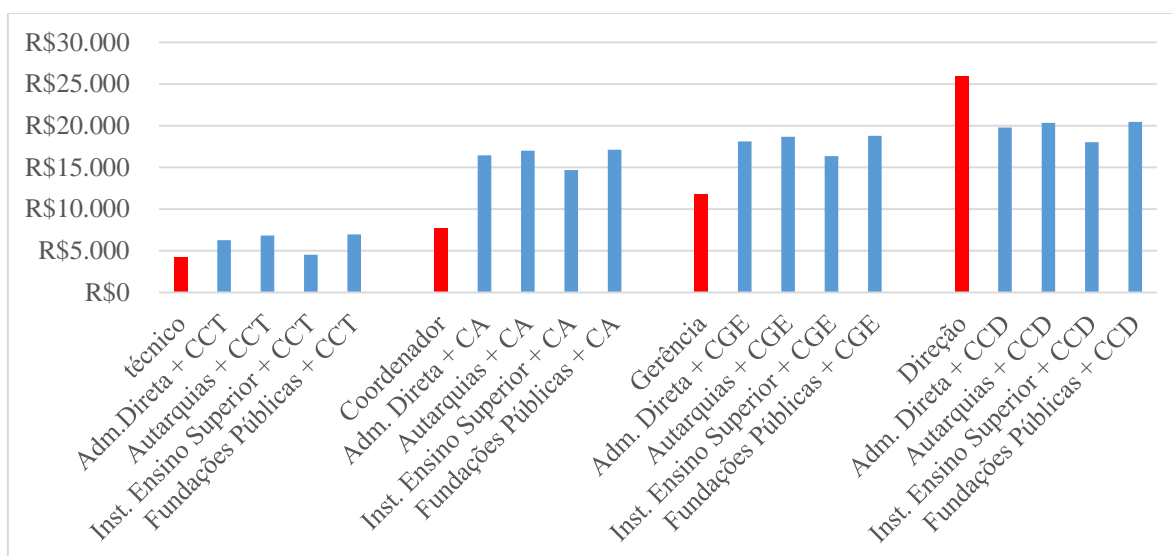
A classificação geral baseou-se nas classificações gerais de cada região pesquisada e computada de acordo com exigências mais demandada. Constata-se que a experiência profissional, contabilidade societária, legislação societária e tributária e a tecnologia da

informação foram as 3 mais solicitados. Em conformidade com Peleias et al (2008), o estudo demonstrou que o mercado de trabalho prioriza a experiência profissional. O autor, em seu trabalho, afirma que isso demonstra a indisposição do contratante em querer investir em treinamento.

4.3 Comparação entre remuneração pública e privada

A discrepância entre a remuneração dos profissionais contábeis atuantes no setor público e privado é perceptível. A figura abaixo revela tais discrepâncias de acordo com o nível hierárquico do contador nas duas esferas. Ela contém as remunerações médias dos cargos de técnico, coordenação, gerência e direção do setor privado, retirados da Revista Exame e do guia salarial de 2017 da agência de recrutamento e seleção Robert Half, e dados de cargos do setor público dos mesmos níveis hierárquicos acrescidos da remuneração média obtida em cada setor.

Figura 4- Remuneração do setor privado x público



Fonte: dados da pesquisa (2018)

Repara-se que a remuneração no setor público permanece superior à do setor privado em 3 cargos: de técnico, de coordenador e de gerência. Porém, em relação ao cargo de direção, a remuneração do setor privado ultrapassa a remuneração do setor público. Percebe-se também que o maior crescimento no setor público é entre o cargo de técnico e o de coordenador, enquanto no setor privado o maior é entre os cargos de gerência e direção.

4.4 Análise de dados

Infere-se da figura 1, referente aos cargos privados e suas respectivas remunerações médias, a discrepância entre a remuneração do cargo de diretor financeiro (cargo mais alto) em relação aos demais no setor privado. Este cargo recebe, 60,13% a mais do que o segundo cargo com a maior remuneração (controller, o qual possui a remuneração de R\$ 15.650). Ainda assim, nota-se que entre os cargos de mesmo nível hierárquico não possui variação significativa (a média dos cargos de gerência fica em torno de R\$ 11.783,33, e dos cargos de coordenação, em torno de R\$ 7.775), porém quando a comparação é feita entre um nível hierárquico e outro, a distinção é notável. O aumento de qualquer um dos cargos, seja de gerência, coordenação ou técnico para o cargo de diretor é maior que 100%, isto é, maior que o dobro da remuneração. A diferença entre a variação dos cargos de coordenação para gerência e coordenação para direção é significativa.

Logo, esses dados confirmam os estudos realizados por Toledo (1978 apud Sochodolak; Junior, 2008), no qual o valor do cargo é estabelecido entre o valor de si em relação aos demais cargos da empresa, e o valor de mercado. Assim, nota-se uma relação estratégica entre a remuneração e os níveis hierárquicos. A tabela 6, apresenta as relações de variação de remuneração entre os cargos:

Tabela 6 - Variação da remuneração entre os cargos no setor privado

Cargo	Remuneração Média	Variação em relação ao cargo de Direção	Variação em relação ao cargo de Gerente	Variação em relação ao cargo de Coordenação	Variação em relação ao cargo de Técnico
Técnico	4.250	511,76%	177,25%	82,94%	0,00%
Coordenador	7.775	234,41%	51,55%	0,00%	- 45,34%
Gerente	11.783,33	120,65%	0,00%	- 34,02%	- 63,93%
Diretor	26.000	0,00%	- 54,68%	- 70,10%	- 83,65%

Fonte: dados da pesquisa (2018)

Verificou-se que no setor público, o valor da remuneração também foi expressivo em relação ao cargo de menor hierarquia (cargo comissionado técnico) para o de maior hierarquia (cargo comissionado de direção) sendo de 425,97%, o que demonstra a valorização dos cargos de hierarquia mais alta em relação aos de hierarquia mais baixa, configurada através da remuneração. Porém, nota-se que não há variações consideráveis entre os cargos comissionados de direção, gerência executiva e de assessoria.

Tabela 7 - Variações dos salários de acordo com o cargo comissionado

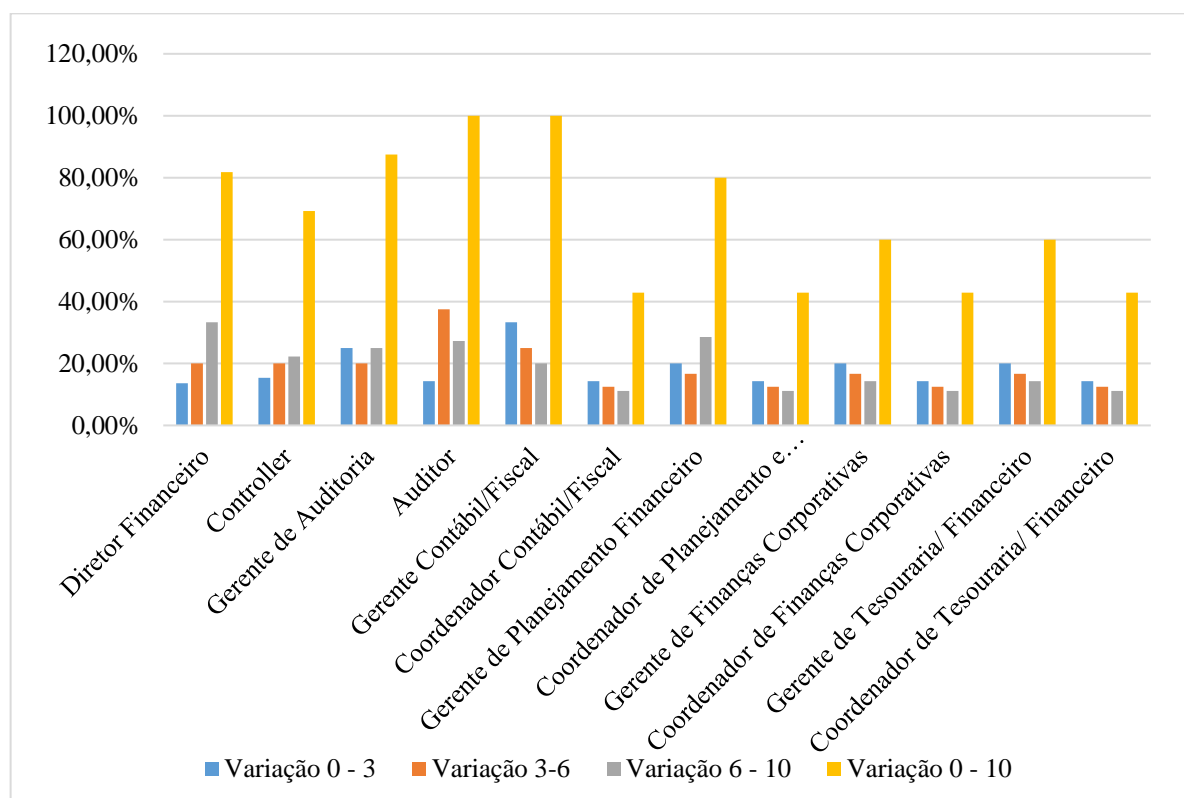
Cargo em Comissão	Valor	Variação em relação ao CCT V	Variação em relação ao CA I	Variação em relação ao CGE I	Variação em relação ao CCD I
Cargo Comissionado de Direção (CCD I)	R\$ 16.681,48	425,97%	25%	11,11%	0,00%
Cargo Comissionado de Gerência Executiva (CGE I)	R\$ 15.013,32	373,37%	20%	0,00%	-10,00%
Cargo Comissionado de Assessoria (CA I)	R\$ 13.345,18	320,77%	0,00%	-11,10%	-20,00%
Cargo Comissionado Técnico (CCT V)	R\$ 3.171,58	0,00%	-76,23%	-78,87%	-80,98%

Fonte: dados da pesquisa (2018)

De forma teórica, os dados seguiram a mesma lógica trazida por Barbosa (1999), em que as posições sociais de cada indivíduo dependem do merecimento, ou seja, das próprias competências e habilidades. Assim, há um benefício na remuneração para aqueles que possuem tais competências e habilidades exigidas e os quais foram reconhecidos.

Constata-se, na figura 2, o efeito crescente que a experiência causa na remuneração dos profissionais contábeis no setor privado. É observado o que a média das variações estão em torno de 18,23%, 18,54% e 19,12% entre 0 a 3 anos, de 3 a 6 anos e de 6 a mais de 10 anos respectivamente. Entre os 12 cargos mencionados, 7 possuem um maior crescimento entre os primeiros anos de experiência (0 a 2 anos) e de 3 a 5 anos. Esse aumento na remuneração de acordo com o acúmulo de experiência profissional, seguiu a lógica imposta por Senna (1976), na qual ele afirma que os salários devem crescer no início da vida útil do trabalhador, correspondendo a acumulação de experiência no mercado de trabalho. A figura 5 demonstra as variações da remuneração de acordo com a experiência e do cargo:

Figura 5- Variação da remuneração de acordo com a experiência



Fonte: dados da pesquisa (2018)

A aumento da remuneração com base na experiência é criticado por Albuquerque e Oliveira (2002 apud Rodrigues, 2006). No artigo, eles analisam que nos sistemas tradicionais, a contribuição e esforço dos funcionários não são reconhecidos, porém o tempo sim. Assim, não há um incentivo por parte desse sistema para o desenvolvimento de competências e habilidades que acrescentaria ainda mais a empresa.

Silva et al. (2003) evidenciou em sua pesquisa que a experiência profissional está diretamente relacionada ao nível hierárquico, ou seja, conforme o profissional cresce em sua carreira, aumenta a exigência por experiência profissional.

Apesar da relação remuneração x experiência ser proporcional, isto é, há um aumento ou diminuição dependendo da experiência do profissional contábil, não necessariamente indica que o aumento ou diminuição da variação em relação ao mesmo seja proporcional. É observado que dentre os 12 cargos, 7 possuem um crescimento reduzido ao longo do tempo de experiência, ou seja, em vez da variação de remuneração ser maior de acordo com a experiência, nesses casos, há uma grande variação entre os anos de 0 a 3 e uma diminuição da variação com o aumento da experiência. Por exemplo, no caso do cargo de gerente contábil/fiscal, a variação inicial foi de 33,33% e, após isso, houve uma diminuição para 25% e 20% para as variações dos anos seguintes respectivamente.

Depreende-se da figura 3 que para investidura na maioria dos concursos (88%) aqui analisados, em relação ao cargo de contador, tem como pré-requisito a apresentação de diploma de graduação em ciências contábeis e o registro no conselho de classe (CRC). Este registro é necessário para se atuar como um profissional contabilista e possui-lo significa que este indivíduo, teoricamente, possui os conhecimentos para atuar.

Isso mostra que o setor público, nos cargos públicos analisados, exige profissionais qualificados, necessariamente, com graduação em nível superior em contabilidade, não exigindo um nível mais elevado como mestrado ou doutorado para atuação.

As exigências estabelecidas pelo setor público e setor privado demonstrados nos quadros 3 e 4, respectivamente, se diferem em alguns quesitos. Obviamente, as atribuições dos cargos públicos exigem conhecimentos que estão ligados à área pública, e da área privada, conhecimentos que são necessários na atuação diária do profissional. São solicitadas diferentes competências e habilidades em cada setor.

Percebe-se que no setor público, o requisito de maior relevância é a contabilidade gerencial, presente em todos os cargos de contador, enquanto que no setor privado, a contabilidade gerencial está entre os menos relevantes. Bertol (2012) justifica esse fato relacionando a contabilidade gerencial no setor público como sendo um meio essencial para uma tomada de decisão eficiente, além de estimular o controle social do desempenho das atividades realizadas em prol da sociedade.

A experiência profissional é muito valorizada no setor privado, sendo o principal fator de importância, enquanto no setor público, a experiência profissional não é necessária.

Também é detectado que o mercado de trabalho no setor privado procura um profissional contábil com expertises além da própria esfera de conhecimento contábil, exigindo um profissional com habilidades e conhecimentos que somam positivamente para o crescimento da empresa, reforçando a conclusão de Peleias et al (2008) em seus estudos.

A figura 4, a qual demonstra a discrepância entre as remunerações dos cargos do setor privado e os cargos do setor público somados com o salário do respectivo cargo em comissão, informa sobre a superioridade nas remunerações do setor público quanto as do setor privado referentes a mesma posição hierárquica. Referente ao cargo técnico, a remuneração do setor público é 44,57% maior, em relação ao cargo de coordenação, o setor público remunera 109,87% a mais, no que se refere ao cargo de gerente, o setor privado possui remuneração 52,66% menor e, finalmente, no tocante ao cargo de direção, há uma inversão, o setor privado remunera o profissional contábil 32,28% a mais do que o setor público.

Nota-se que as remunerações do setor público são maiores do que as do setor privado, com exceção quanto ao cargo de direção. Este fato pode estar associado à diferença dos objetivos entre uma empresa privada e o Estado. Enquanto aquele se preocupa com as metas de redução de custos de mão de obra para aumentar lucros, este objetiva alcançar metas políticas, e tendem a tratar as políticas salariais como meio de alcançá-las (GREGORY e BORLAND, 1999 apud SOUZA e MEDEIROS, 2013).

Logo, como toda empresa privada tem como objetivo principal obter o maior lucro possível, para isso, é necessário a diminuição de fatores que reduzam o lucro final. Porém não se pode reduzir a folha de pagamento, por exemplo, pois o salário é um atrativo para qualquer profissional. Para isso, mantém-se uma remuneração adequada para que atraia profissionais qualificados e que não reduza significativamente o resultado final. Na administração pública, apesar de não ter como objetivo o lucro, o que se busca é o melhor aproveitamento dos recursos disponíveis, isto é, uma eficiência orçamentária.

Tanto o piso quanto o teto salarial do profissional contábil na esfera pública são estabelecidos pela legislação, não podendo ultrapassar tais limites. Já na esfera privada, há apenas um salário mínimo estipulado na legislação, não havendo um teto salarial. Isto é visível na figura 4, no qual o cargo de direção no setor privado é superior ao cargo de direção no setor público.

5 CONCLUSÃO

Este estudo teve como finalidade analisar a discrepância entre a remuneração do profissional contábil com atuação no setor público e no setor privado. Abordando fatores que determinam a remuneração e as exigências dos dois setores, foi constatado que o setor público possui uma remuneração maior do que a do setor privado, com exceção no cargo de direção, no qual o cargo de diretor financeiro assume uma remuneração 32,28% maior em relação à média do cargo em comissão de direção do setor público.

No setor público, foi verificado que o nível hierárquico do cargo em comissão afeta positivamente para o aumento da remuneração. Notou-se, porém, um menor aumento na remuneração entre os cargos em comissão de assessoramento, gerência executiva e de direção em comparação com o cargo em comissão técnico. Esse fato pode ser justificado pela atribuição dos cargos. Conforme Zimpack (1992), a identificação das atribuições dos cargos é essencial para a administração salarial, sendo a fonte base para o desenvolvimento de critérios e técnicas de remuneração. Enquanto que no setor privado, a remuneração do profissional contábil varia relevantemente dependendo do nível hierárquico do cargo exercido.

Em relação a experiência como determinante na remuneração, os dados aqui apresentados na figura 2 corroboram com os estudos realizados por Senna (1976), no tocante ao aumento da remuneração de acordo com a experiência profissional acumulada no trabalho. A experiência, no setor público, não tem impacto sendo esse fato justificado pela forma de ingresso no setor que é através de concurso público ou cargos em comissão. Ao mesmo tempo que, no setor privado, a experiência profissional é altamente valorizada. Tais dados corroboram com a pesquisa realizada por Martins et al. (2012) em que conclui que a experiência é uma variável que afeta positivamente o salário. Essa assertiva apoia-se na variação salarial demonstrada na figura 5, na qual revela o aumento da remuneração à medida em que se ganha experiência profissional, e no quadro 4, na qual o mercado de trabalho enaltece a experiência profissional diante das outras competências do profissional contábil.

A pesquisa divulga dados que envolvem o cotidiano do profissional que atua na área contábil. Demonstra as diferenças salariais atribuídas a este tanto no setor público quanto privado, além de discriminar as competências exigidas para o exercício nos dois setores. Ademais, tais dados obtidos nesse estudo podem servir de referências para futuras pesquisas relacionadas à remuneração do profissional contábil.

A limitação do estudo se encontra no fato de englobar apenas funcionários públicos lotados no poder executivo do âmbito federal. Além disso, houve uma redução de 19 editais devido a indisponibilidade do documento, encolhendo a amostra.

Como sugestão de pesquisa, seria interessante a abordagem do profissional contábil além do poder executivo e além da esfera federal, podendo comparar as remunerações dos profissionais contábeis em todos os 3 poderes e nas 3 esferas.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão; OLIVEIRA, Patrícia Morilha de. **Implementação do modelo de gestão de pessoas por competências: o caso da Oxiteno**. In: encontro nacional da associação nacional dos programas de pós-graduação e pesquisa em administração, 26. 2002, Salvador. *Anais*. Salvador: ANPAD, 2002.

ALVES, Polliany Maisa et al. Habilidades e Competências requeridas pelo Mercado de Trabalho para o Profissional de Contabilidade em Minas Gerais. **REAVI-Revista Eletrônica do Alto Vale do Itajaí**, v. 5, n. 8, p. 14-28, 2017.

BARBOSA, Alcedino Gomes. **Princípios fundamentais e normas brasileiras de contabilidade**. Conselho Federal de contabilidade. Brasília. CFC, 2003.

BARBOSA, Lívia. **Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas**. FGV Editora, 1999.

BERTOL, Terence Hunter. **Instrumentos de contabilidade gerencial no setor público: um estudo empírico da aplicabilidade em entidades da administração pública brasileira**. 2012.

BOBSIN, Debora et al. **A percepção dos diferentes níveis hierárquicos quanto ao uso de um sistema de informação**. 2007.

BRANDALISE, Fábio; FELLA, Leonir José; ZAMIN, Leoni Menta. O contador público no contexto da gestão pública. **Revista de Administração e Ciências Contábeis do Instituto e Desenvolvimento Educacional do Alto do Uruguai**, v. 4, n. 8, p. 2-17, 2009.

BRASIL. **Autorizações e Provimentos**. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br>: <<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/concursos/autorizacoes-e-provimentos>>. Acesso em: 05 de abr. 2018

_____. **Decreto-lei nº 9.295, de 27 de maio de 1946**. Cria o Conselho Federal de Contabilidade, define as atribuições do contador e do guarda-livros, e dá outras providências. Brasília, DF, maio 1946. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/De19295.htm. Acesso em: 09 de maio de 2018.

_____. **Lei nº 11.638, de 28 de dez. de 2007**. Altera e revoga dispositivos da Lei no 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei no 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras. Brasília, DF, dezembro de 2007. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/111638.htm>. Acesso em: 21 de maio de 2018.

_____. **Resolução CNE/CES 10, de 16 de dez. de 2004**. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Ciências Contábeis, Bacharelado, e dá outras providências. Brasília, DF, dez 2004.

_____. **Tabela de Remuneração de Cargos Comissionados**. Disponível em: <https://siorg.planejamento.gov.br>: <<https://siorg.planejamento.gov.br/siorg-cidadao->

[webapp/pages/listar_cargos_funcoes/listar_cargos_funcoes.jsf](#)>. Acesso em: 28 de maio de 2018.

CARDOSO, Ricardo Lopes. **Competências do contador: um estudo empírico**. 2006. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. Manual de Direito Administrativo, 7a ed. **Revista, ampliada e atualizada**. Rio de Janeiro: Lumen Iuris (2001).

CATHO EMPRESAS. **Conceito de Níveis Hierárquicos**. Disponível em: <
https://www.catho.com.br/salario/action/artigos/Conceituacao_de_Niveis_Hierarquicos.php>
Acesso em: 15 de Maio de 2018.

DE OLIVEIRA PEREIRA, Alfredo. **Medidas de tendência central**. Arquivos Brasileiros de Psicotécnica, v. 5, n. 1, p. 61-70, 1953.

DE OLIVEIRA REIS, Anderson et al. Perfil do profissional contábil: habilidades, competências e imagem simbólica. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 12, n. 25, p. 95-116, 2015.

DE OLIVEIRA SOBRINHO, Osvaldo Américo; DA CRUZ, Marlei Chaves. **A importância da regulamentação da profissão contábil**: O exame de suficiência. 2011.

ECHEVERRIA, J. O profissional da contabilidade e o mercado de trabalho. **Revista do Conselho Federal de Contabilidade**, Brasília, v. 29, n. 122, p. 87-91 mar-abr. 2000.

EVANGELISTA, Armindo Aparecido et al. **O currículo do curso de ciências contábeis e o mercado de trabalho para o profissional contador**. 2005.

CARDOSO, Ricardo Lopes. **Competências do contador: um estudo empírico**. 2006. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

FARIA, Ana Cristina; DE QUEIROZ, Mario Roberto Braga. Demanda de profissionais habilitados em contabilidade internacional no mercado de trabalho da cidade de São Paulo. **Revista Universo Contábil**, v. 5, n. 1, p. 55-71, 2009.

FERREIRA DOS SANTOS, Daniel et al. Perfil do profissional contábil: estudo comparativo entre as exigências do mercado de trabalho e a formação oferecida pelas instituições de ensino superior de Curitiba. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 8, n. 16, 2011.

FRANCO, Felipe VIEIRA et al. **REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**. Caderno de Administração, v. 25, n. 1, p. 1-10, 2017.

FRANCO, Hilário. **A imagem do contador no Brasil**. In: 50 anos de Contabilidade São Paulo: Atlas, 1994a. p. 332-339.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Plageder, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como classificar as pesquisas**. Como elaborar projetos de pesquisa, v. 4, p. 44-45, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GREGORY, Robert; BORLAND, Jeff. (1999). recent developments in public sector labor markets. *handbook of labor economics*, 3, 3573-3630.

IFAC - international federation of accountants education committee. *International Education Standards for Professional Accountants*. 2003. Disponível em: Acesso em: 18 mai. 2018.

KANTORSKI, Luciane Prado et al. Análise documental e observação participante na pesquisa em saúde mental. **Revista Baiana de Enfermagem**, v. 25, n. 2, 2011.

KOUNROUZAN, Márcia Covaciuc. **O perfil do profissional contábil**. 2017.

MACEDO VELLOSO DOS SANTOS TAMER, Carla et al. Perfil do profissional contábil demandado pelo mercado de trabalho: um estudo no norte do Brasil. **Revista Universo Contábil**, v. 9, n. 3, 2013.

MANTOVANI, Fernando (2017). **Guia Salarial 2017**. Disponível em Roberthalf.com.br: <<https://pt.slideshare.net/fernando.palma/guia-salarial-2017-robert-half-brazil>>. Acesso em: 11 de maio de 2018.

MARION, José Carlos. A profissão contábil no Brasil. Acesso em, v. 21, 2014.

MARTINS, Eliseu. O futuro do Contador está nas suas próprias mãos. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Brasília, n.85, dez. 1993.

MARTINS, Orleans Silva et al. Fatores que influenciam os salários dos contadores à luz das teorias econômicas do emprego: um estudo exploratório na Paraíba e no Rio Grande do Norte. **Revista Brasileira de Contabilidade**, n. 176, p. 72-85, 2012.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 24a ed. atualizada por AZEVEDO, Eurico de Andrade et alli. São Paulo: Malheiros (1999).

MOHAMED, E. K.; LASHINE, S. H.. Accounting knowledge and skills and the challenges of a global business environment. *Managerial Finance*, 29(7), 3-16, 2003.

MOREIRA, Sonia Virgínia. Análise documental como método e como técnica. Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. **São Paulo: Atlas**, p. 269-279, 2005.

NOGUEIRA, Valdir; FARI, Murilo Arthur. **Perfil do profissional contábil**: relações entre formação e atuação no mercado de Trabalho. *Perspectivas Contemporâneas*, v. 2, n. 1, 2007.

ORO, Ieda Margarete et al. Egressos em ciências contábeis: análise do desenvolvimento profissional sob o enfoque da teoria do capital humano. **Revista Universo Contábil**, v. 6, n. 4, 2010.

PELEIAS, IVAM RICARDO et al. Identificação do perfil profissiográfico do profissional de contabilidade requerido pelas empresas, em anúncios de emprego na região metropolitana de São Paulo. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, v. 5, n. 2, 2008.

PELEIAS, Ivam Ricardo; BRUSSOLO, Fábio. A evolução hierárquica do profissional de Contabilidade nas organizações: uma visão do mercado de trabalho e sua correlação com os estudos da administração. **Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração-ENANPAD. São Paulo**, 2003.

PIRES, Charline Barbosa. **A formação e a demanda do mercado de trabalho do contador a região metropolitana de Porto Alegre-RS**. 2008.

PIRES, Charline Barbosa; OTT, Ernani; DAMACENA, Claudio. “Guarda-Livros” ou “Parceiros de Negócios”? Uma Análise do Perfil Profissional Requerido pelo Mercado de Trabalho para Contadores na Região Metropolitana de Porto Alegre (RMPA). **Contabilidade Vista & Revista**, v. 20, n. 3, p. 157-187, 2009.

REIS, Edna Afonso; REIS, Ilka Afonso. **Análise Descritiva de Dados**. Síntese numérica Estatística, 2001.

REVISTA EXAME. **Tabela de Salários 2017**. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/ferramentas/tabela-de-salarios/>. Acesso em: 28 de abril de 2018.

ROBERT HALF. **Guia Salarial 2017**. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/fernando.palma/guia-salarial-2017-robert-half-brazil>. Acesso em: 28 de abril de 2018.

RODRIGUES, Júnia Marçal. Remuneração e competências: retórica ou realidade? **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. SPE, p. 23-34, 2006.

SCHWEZ, Nicolau. Responsabilidade social: meta e desafio do profissional da contabilidade para o terceiro milênio. **Revista Brasileira de Contabilidade** – Brasília, n.130, p.73-79. Julho-Agosto.2001.

SENNA, José Júlio. Escolaridade, experiência no trabalho e salários no Brasil. **Revista Brasileira de Economia**, v. 30, n. 2, p. 163-194, 1976.

SILVA, Marli Rosendo da et al. **Contribuição à melhoria da atuação profissional do contador na cidade São Paulo**: pesquisa face às exigências do mercado de trabalho. 2003.

SIMON, Emanuelli et al. Perfil do profissional contábil: estudo comparativo entre as exigências do mercado de trabalho e a formação oferecida pelas instituições de ensino superior de Mato Grosso. **Revista UNEMAT de Contabilidade**, v. 2, n. 3, 2013.

SOCHODOLAK, Cleberson Rodrigo; MELO JUNIOR, Aroldo Messias de. O plano de cargo e salários como ferramenta de gestão. **Revista Eletrônica Lato Sensu-Ciências sociais aplicada, Paraná**, v. 3, n. 1, 2008

SOUZA, P. H. G. F.; MEDEIROS, M. **Diferencial salarial público-privado e desigualdade de renda per capita no Brasil**. Estudos Econômicos, São Paulo, v. 43, n. 1, p. 5-28, jan. Mar 2013.

TAMER, Carla et al. Perfil do profissional contábil demandado pelo mercado de trabalho: um estudo no norte do Brasil. **Revista Universo Contábil**, v. 9, n. 3, p. 143-162, 2013.

TOBIAS, Afonso Celso B. **Como Determinar o Impacto Das Variações Percentuais**.

Disponível em: www.cavalcanteassociados.com.br: <

www.cavalcanteassociados.com.br/utd/UpToDate270.pdf>. Acesso em: 28 de maio de 2018.

TOLEDO, Flávio. **Administração de pessoal: desenvolvimento de Recursos Humanos**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1978.

VERGARA, Dulce Helena; DA SILVA WILTGEN, Roberto. Os diferenciais de salários entre o setor público e o setor privado na RMPA. **Indicadores Econômicos FEE**, v. 23, n. 3, p. 255-270, 1995.

ZIMPECK, Beverly Glen. **Administração de salários**. São Paulo: Atlas, 1992.