

**Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

**UMA CONTRIBUIÇÃO PARA A FORMAÇÃO DE AUDITORES
CONTÁBEIS INDEPENDENTES NA PERSPECTIVA
COMPORTAMENTAL**

LUIZ ALBERTON

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção

Orientadora: Professora, Dra. Ilse Maria Beuren

Florianópolis 2002

**UMA CONTRIBUIÇÃO PARA A FORMAÇÃO DE AUDITORES CONTÁBEIS
INDEPENDENTES NA PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL**

LUIZ ALBERTON

Esta Tese foi julgada adequada e aprovada para a obtenção do título de **Doutor em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.**

Florianópolis, 14 de agosto de 2002.

Prof. Dr. Edson Pacheco Paladini
Coordenador

Banca Examinadora:

Professora , Dra. Ilse Maria Beuren
Orientadora

Professor, Dr. Pedro Carlos Schenini
Moderador

Professora, Dra. Olga Regina Cardoso
Membro

Professor, Dr. Antônio Diomário de Queiroz
Membro

Professora, Ph.D. Sônia Ana C. Leszczyński
Membro Externo

Professor, Dr. Paulo Schmidt
Membro Externo

*“se você acreditar que consegue, ou que não consegue,
em ambos os casos, você estará absolutamente certo”*

Henry Ford

AGRADECIMENTOS

Nestes últimos três anos de minha vida, aprendi muito por meio da obtenção de novos conhecimentos, porém, foi pelo conhecimento de pessoas amigas e colaboradoras o maior avanço alcançado. Deixo registrado nesta página, a gratidão e o apreço a todos que, de alguma forma, contribuíram para que esta etapa de minha vida fosse realizada.

À esposa e companheira Miriam, agradeço o apoio e a paciência. Aos filhos Thiago, Alan e Bianca, obrigado pela alegria, carinho e compreensão nesta caminhada.

Aos meus pais Arnestor (*in memorium*) e Apolônia, agradeço a vida e o amor que a mim dedicaram. Ao meu irmão Francisco e minhas irmãs Aurea, Isaura, Maria, Lúcia e Hilda agradeço o apoio e companhia ao longo de minha existência.

À Doutora Ilse Maria Beuren, um agradecimento especial, pela amizade e orientação, de forma segura e objetiva os caminhos percorridos ao longo deste trabalho.

À Doutora Olga Regina Cardoso e à Doutora Jane Iara Pereira da Costa, pela amizade, por terem me aceito como aluno de doutorado e por terem me ensinado os primeiros passos desta jornada.

Aos professores Antônio Diomário de Queiroz, José Alonso Borba, Pedro Carlos Schenini, Paulo Schmidt, Sônia Ana C. Leszczynski, aos demais professores do PPGEP e a toda a equipe da Universidade Federal de Santa Catarina, obrigado pela dedicação e apoio.

Aos responsáveis pela gestão de pessoas da Actus Auditores Independentes S/C, Arthur Andersen, Ernst Young, KPMG e PricewaterhouseCoopers, meu sinceros agradecimentos pelas preciosas informações que permitiram a realização deste trabalho.

Aos colegas de curso, obrigado pelo companheirismo e constante troca de informações.

Agradeço a Deus por ter-me dado a vida e estado sempre comigo em todos os momentos.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	08
LISTA DE FIGURAS.....	09
RESUMO.....	11
ABSTRACT.....	12

CAPÍTULO I

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1 PROBLEMA.....	15
1.2 OBJETIVOS.....	18
1.3 JUSTIFICATIVA.....	19
1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	21

CAPÍTULO II

2. A AUDITORIA CONTÁBIL E SUAS NORMAS.....	26
2.1 HISTÓRICO DA AUDITORIA.....	26
2.1.1 Acontecimentos que marcaram a evolução da auditoria.....	27
2.1.2 Origem e evolução do conceito de auditoria.....	28
2.2 FORMAS DE AUDITORIA.....	31
2.2.1 De acordo com a extensão dos trabalhos.....	32
2.2.2 De acordo com a profundidade dos exames.....	33
2.2.3 De acordo com sua tempestividade.....	34
2.2.4. De acordo com os fins a que se destina.....	35
2.2.5. De acordo com a relação do auditor com a entidade auditada.....	36
2.3 ENFOQUES DE AUDITORIA.....	40
2.4 NORMAS DE AUDITORIA.....	41
2.4.1 A pessoa do auditor e sua competência profissional.....	42
2.4.2 A execução dos trabalhos de auditoria.....	45
2.4.2.1 Planejamento da auditoria.....	45
2.4.2.2 Relevância em auditoria.....	46
2.4.2.3 Evidência em auditoria.....	47
2.4.2.4 Procedimentos de auditoria.....	50
2.4.2.5 Amostragem de auditoria.....	58
2.4.2.6 Risco de auditoria.....	59
2.4.2.7 Estudo e avaliação do sistema contábil e de controles internos.....	61
2.4.2.8 Supervisão e controle da qualidade.....	63
2.4.2.9 Papéis de trabalho e documentação de auditoria.....	65
2.5 PRODUTOS DA AUDITORIA.....	66
2.5.1 Parecer de auditoria.....	67
2.5.2 Relatório Analítico ou Longo.....	69

CAPÍTULO III

3. GESTÃO DE PESSOAS.....	70
3.1 O PROFISSIONAL E AS COMPETÊNCIAS.....	70
3.2 ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS.....	79
3.3 ABORDAGENS E PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO.....	80

3.3.1 Recrutamento interno.....	81
3.3.2 Recrutamento externo.....	83
3.4 ABORDAGENS E PRÁTICAS DE SELEÇÃO.....	83
3.4.1 Análise de currículos.....	84
3.4.2 Testes de conhecimento.....	85
3.4.3 Testes psicológicos.....	86
3.4.4 Testes de personalidade.....	88
3.4.5 Análise da grafologia.....	88
3.4.6 Entrevista de seleção.....	89
3.4.7 Dinâmica de grupo.....	92
3.5 ABORDAGENS E PRÁTICAS DE CAPACITAÇÃO DE PESSOAS.....	93
3.6 ABORDAGENS E PRÁTICAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	103
3.7 A GESTÃO DE PESSOAS NAS EMPRESAS DE AUDITORIA CONTÁBIL	107
3.7.1 Estrutura organizacional nas empresas de auditoria contábil.....	108
3.7.2 Recrutamento de auditores contábeis independentes.....	109
3.7.3 Processo de seleção de auditores contábeis independentes.....	111
3.7.4 Capacitação de auditores contábeis independentes.....	112
3.7.5 Avaliação de auditores contábeis independentes.....	114

CAPÍTULO IV

4. TEORIAS COMPORTAMENTAIS.....	115
4.1 DEFINIÇÃO DE ASPECTOS COMPORTAMENTAIS.....	115
4.2 ASPECTOS COMPORTAMENTAIS QUE AFETAM AS ORGANIZAÇÕES	122
4.2.1 Liderança.....	123
4.2.1.1 Teoria dos traços.....	124
4.2.1.2 Teorias comportamentais.....	124
4.2.1.3 Teorias contingenciais.....	127
4.2.1.4 Novas teorias de liderança.....	131
4.2.1.5 Liderança de equipes.....	133
4.2.2 Motivação.....	137
4.2.2.1 Primeiras teorias de motivação.....	138
4.2.2.2 Teorias contemporâneas de motivação.....	142
4.2.2.3 Práticas utilizadas para motivar pessoas nas organizações.....	145
4.2.3 Comunicação.....	150
4.2.4 Análise transacional.....	154
4.2.4.1 Análise estrutural.....	155
4.2.4.2 Análise funcional.....	157
4.2.4.3 Transações.....	163
4.2.5 Programação Neurolingüística – PNL.....	166
4.2.5.1 Definição.....	166
4.2.5.2 Modelo de mundo.....	168
4.2.5.3 Pressupostos da PNL.....	169
4.2.5.4 <i>Rapport</i>	171
4.2.5.5 O cérebro e o processo de aprendizagem.....	173
4.2.5.6 <i>Feedback</i>	181
4.2.5.7 A aplicação da PNL.....	182
4.2.6 Aprendizagem e comportamento individual.....	191
4.2.6.1 Habilidades.....	194
4.2.6.2 Personalidade.....	196

4.2.6.3 Percepção.....	198
4.2.6.4 Tomadas de decisão, criatividade e intuição.....	198
4.2.7. Ética no trabalho.....	200
4.2.8 Qualidade de vida no trabalho – QVT.....	203
4.2.9 Administração de estresse.....	204
4.2.10 Grupos e equipes de trabalho.....	207
4.2.11 Conflito e negociação.....	209

CAPÍTULO V

5. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS.....	214
5.1 IDENTIFICAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS.....	214
5.2 O PERFIL DEFINIDO PELAS EMPRESAS DE AUDITORIA CONTÁBIL PARA RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE AUDITORES CONTÁBEIS INDEPENDENTES.....	216
5.3 A FORMAÇÃO COMPORTAMENTAL DE AUDITORES CONTÁBEIS INDEPENDENTES EM EMPRESAS DE AUDITORIA CONTÁBIL INDEPENDENTE.....	225
5.4 HABILIDADES COMPORTAMENTAIS DOS AUDITORES CONTÁBEIS INDEPENDENTES CONSIDERADAS RELEVANTES NA REALIZAÇÃO DE AUDITORIAS CONTÁBEIS INDEPENDENTES.....	232
5.5 CONJUNTO DE ELEMENTOS QUE CONSUBSTANCIAM O MODELO DE FORMAÇÃO COMPORTAMENTAL DE AUDITORES CONTÁBEIS INDEPENDENTES.....	239

CAPÍTULO VI

6. DELINEAMENTO DO MODELO DE FORMAÇÃO COMPORTAMENTAL PARA AUDITORES CONTÁBEIS INDEPENDENTES.....	243
6.1 CONCEITUAÇÃO DE MODELO.....	243
6.2 MODELO DE FORMAÇÃO COMPORTAMENTAL DE AUDITORES CONTÁBEIS INDEPENDENTES.....	244

CAPÍTULO VII

7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	260
7.1 CONCLUSÕES.....	260
7.2 RECOMENDAÇÕES.....	261
REFERÊNCIAS.....	263
APÊNDICES.....	270

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AT – Análise Transaccional

AUDIBRA - Instituto dos Auditores Internos do Brasil

CVM – Comissão de Valores Mobiliários

CEPC – Código de Ética Profissional do Contabilista

CFC – Conselho Federal de Contabilidade

CRC – Conselho Regional de Contabilidade

IASC – International Accountin Standards Committee

IBRACON – Instituto dos Auditores Independentes do Brasil

IFAC – International Federation of Accountants

ISO - International Standard Organization

NBC P 1 – Normas Profissionais de Auditor Independente

NBC T 11 – Normas de Auditoria Independente das Demonstrações Contábeis

NBC T 11 – IT - 02 – Papéis de Trabalho e Documentação de Auditoria

NBC T 11 – IT – 03 – Fraude e Erro

NBC T 11 – IT – 05 – Parecer dos Auditores Independentes sobre as Demonstrações
Contábeis

PNL – Programação Neurolingüística

QE – Quociente Emocional

QI – Quociente de Inteligência

QP – Quociente prático

SA – Social Accounting

SUSEP – Superintendência de Seguros Privados

TAC – Transnational Auditing Committee

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fluxo do processo de estudos multicaso.....	22
Figura 2: Acontecimentos que marcaram a história da auditoria no mundo	27
Figura 3: Acontecimentos que marcaram a história da auditoria no Brasil.....	28
Figura 4: Evolução dos conceitos de auditoria.....	30
Figura 5: Reflexos e vantagens na utilização dos serviços de auditoria.....	31
Figura 6: Características que diferenciam o trabalho do auditor externo do auditor interno.....	38
Figura 7: Resoluções emitidas pelo Conselho Federal de Contabilidade sobre auditoria.....	42
Figura 8: Definição de evidência suficiente, válida e relevante	48
Figura 9: Formas de evidências classificadas por fonte.....	49
Figura 10 : Formulações adequadas e não adequadas de perguntas de auditoria.....	56
Figura 11: Exemplos de perguntas de auditoria.....	57
Figura 12 : Fases da entrevista e seus objetivos.....	58
Figura 13: Definição dos tipos de risco em auditoria.....	60
Figura 14 : Causas e efeitos do parecer de auditoria.....	68
Figura 15 : Competências requeridas de um gerente de RH.....	74
Figura 16: As dimensões da competência.....	76
Figura 17: Fluxo do processo de recrutamento.....	81
Figura 18: Insumos do processo de seleção de ativo humano	84
Figura 19: Aspectos essenciais do conceito de aptidão.....	87
Figura 20: Entrevistadores de candidatos e suas características.....	90
Figura 21: Melhores estratégias de entrevista.....	91
Figura 22: Pontos importantes na avaliação das habilidades.....	91
Figura 23: Definições de termos usados pelas empresas para capacitar seus profissionais.....	93
Figura 24: Princípios de psicologia da aprendizagem.....	98
Figura 25: Diferenças do <i>coaching</i> com a psicoterapia, aconselhamento e treinamento.....	101
Figura 26: Formas de avaliação de desempenho.....	104
Figura 27: Conjuntos e fatores de avaliação de executivos.....	106
Figura 28: Escala funcional, tempo de trabalho em auditoria e instrução/experiência.....	109
Figura 29: Qualidades básicas dos candidatos.....	110
Figura 30: Treinamento em contabilidade e auditoria.....	112
Figura 31: Estilos de liderança apropriados para os vários níveis de maturidade.....	130
Figura 32: Formas de desenvolvimento de equipes.....	134
Figura 33: Surgimento de talentos nas organizações.....	135
Figura 34: Tipos de participantes problemáticos e a forma de intervenção do líder	136
Figura 35: A hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow e os meios de satisfação.....	139
Figura 36: A teoria X e a teoria Y como diferentes concepções sobre a natureza humana.....	140
Figura 37: Os fatores motivacionais e os fatores higiênicos.....	141
Figura 38: Fatores que orientam o comportamento motivacional.....	145
Figura 39 : Necessidades básicas no trabalho.....	148
Figura 40 : Fatores motivadores que geram satisfação.....	148

Figura 41 : Processo de Comunicação.....	150
Figura 42 : Segredos da comunicação eficiente.....	152
Figura 43: Os estados do ‘eu’ num indivíduo.....	156
Figura 44: Subdivisão do eu pai e do eu criança.....	156
Figura 45: os estados do eu pai, adulto e criança.....	157
Figura 46: As quatro posições básicas dos estados do eu segundo Thomas Harris...	162
Figura 47: Fases da entrevista, finalidade e os estados do eu do auditor.....	163
Figura 48: Transação entre duas pessoas.....	164
Figura 49: Transações paralelas.....	165
Figura 50: Transações cruzadas.....	165
Figura 51: Técnicas para ouvir.....	173
Figura 52: Fluxo do processo de aprendizagem.....	177
Figura 53: Padrões existentes nas pessoas qualificados como meta-programas.....	178
Figura 54: Passos utilizados na fotoleitura.....	179
Figura 55: Exemplos de informação sensorial e alucinação.....	182
Figura 56: Pontos que devem ser avaliados na resolução de um problema.....	187
Figura 57: como lidar com os traços de personalidade.....	188
Figura 58: Exemplo de problemas e soluções por meio da intervenção do líder.....	191
Figura 59: Modelo simples de aprendizado organizacional.....	193
Figura 60: Atributos da personalidade.....	197
Figura 61: Fontes potenciais de estresse e suas conseqüências.....	206
Figura 62 Características típicas dos membros de equipes.....	209
Figura 63: Tipos de conflito.....	210
Figura 64: Manobras feitas e seus contra-ataques.....	212
Figura 65: Pessoas entrevistadas e suas formações.....	216
Figura 66: Denominações dos cargos de auditor nas empresas de auditoria pesquisadas.....	217
Figura 67: tempo de permanência em cada cargo na <i>Empresa 1</i>	219
Figura 68: Tempo médio de permanência em cada cargo na <i>Empresa 2</i>	221
Figura 69: tempo de permanência em cada cargo na <i>empresa 4</i>	223
Figura 70 tempo de permanência nos cargos da <i>empresa 5</i>	224
Figura 71: Aspectos comportamentais verificados no processo de seleção das cinco empresas pesquisadas.....	230
Figura 72: Capacitação comportamental nas cinco empresas pesquisadas.....	231
Figura 73: habilidades e competências comportamentais necessárias ao desempenho satisfatório dos auditores, nas cinco empresas pesquisadas.	238
Figura 74: Pressupostos para um modelo de capacitação comportamental de auditores na visão dos gestores de pessoas das empresas de auditoria.....	240
Figura 75: Vantagens e desvantagens no uso de modelos para representar a realidade.....	244
Figura 76 : Fluxo do processo auditorial e conhecimentos técnicos requeridos do auditor contábil independente.....	245
Figura 77: Modelo de formação comportamental de auditor contábil independente	246
Figura 78: Capacitação do auditor como líder.....	247
Figura 79: Capacitação do auditor em motivação.....	249
Figura 80: Capacitação do auditor em comunicação.....	251
Figura 81: Capacitação do auditor em análise transacional.....	252
Figura 82: Capacitação em programação neurolingüística.....	255

RESUMO

ALBERTON, Luiz. **Uma Contribuição para a Formação de Auditores Contábeis Independentes na Perspectiva Comportamental**. Florianópolis, 2002, 272p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

Orientadora: Dra. Ilse Maria Beuren

Defesa: 14/08/2002.

O presente estudo tem como objetivo delinear um modelo de formação de Auditores Contábeis Independentes, com ênfase na abordagem comportamental, levando em consideração a responsabilidade do auditor ao emitir um parecer sobre as demonstrações contábeis de uma entidade. Inicialmente, o estudo enfoca a auditoria contábil e suas normas, enfatizando o processo auditorial no atual ambiente competitivo em que as organizações de auditorias contábeis independentes estão inseridas. Em seguida discorre-se sobre os aspectos que devem ser considerados pelo profissional responsável pela gestão das pessoas nas organizações que prestam serviços de auditoria contábil independente, e do perfil destas pessoas requerido pelas empresas. Também são identificadas as teorias que tratam da gestão de pessoas nas organizações, especificamente nos processos de recrutamento e seleção, capacitação e avaliação de desempenho. As empresas buscam profissionais com talentos e, principalmente, que apresentam um nível desejado de equilíbrio entre a razão e a emoção no ambiente de trabalho. Na literatura que versa sobre a profissão do auditor contábil é dada muita ênfase aos aspectos técnicos, tratando superficialmente, ou até renegando os aspectos comportamentais considerados importantes ao desempenho destes profissionais. Neste sentido, faz-se a revisão das teorias comportamentais necessárias ao desenvolvimento dos auditores contábeis independentes. Para confirmar essas afirmações e dar suporte ao delineamento do modelo de formação comportamental, foi realizada uma pesquisa de campo em quatro empresas internacionais de auditoria contábil independente, que fazem parte das *big five*, e em uma empresa nacional. O foco da pesquisa recai na gestão de pessoas das empresas pesquisadas, com os responsáveis pelo recrutamento, seleção, desenvolvimento e avaliação de pessoas. Assim, a presente pesquisa, a fim de alcançar seu objetivo enfatiza os aspectos de liderança, comunicação, motivação, análise transacional, *coaching*, trabalho em equipe, administração de estresse, etiqueta profissional, conflitos e negociação, ética profissional e independência, programação neurolingüística, criatividade, aprendizagem, tomada de decisão e técnica de entrevista, na medida em que podem ser utilizados para a capacitação de auditores contábeis independentes, melhorando as condições de competitividade e empregabilidade. Portanto, esses conceitos constituem o ponto de partida para o delineamento de um modelo de formação comportamental de auditores contábeis independentes. Conclui-se o trabalho apontando algumas recomendações e sugestões de possibilidades de aprofundamento desses assuntos em novas pesquisas.

Palavras-chave: Auditoria Contábil, Gestão de Pessoas e Formação Comportamental.

ABSTRACT

ALBERTON, Luiz. **A Contribution to the Development of Independent Accounting Auditors within the Behavioral Perspective.** Florianópolis, 2002, 272 pgs. Thesis (Ph.D in Production Engineering) – Post-graduate Program of Production Engineering, Federal University of Santa Catarina, 2002.

Advisor: Dr. Ilse Maria Beuren

Defense: 08/14/2002

The present study has as an objective to trace a model of development of Independent Accounting Auditors, with emphasis on the behavioral approach, considering the responsibility of the auditor when he/she emits an accounting report about the accounting demonstrations of a corporation. Initially, the study focuses on the accounting judgship and its rules, emphasizing on the auditory process in the current competitive environment where the independent accounting judgship organizations are inserted. Next, the aspects that should be considered by the professional responsible for the personnel management in the organizations that perform independent accounting auditory services are discussed, as well as the profile of these personnel required by the companies. The theories about personnel management in the organizations are also identified, specifically in the processes of recruiting, selection, capacitation and performance evaluation. The companies look for talented professionals and, especially, professionals that present a desired level of balance between reason and emotion in the work environment. In the literature that verses about the profession of the accounting auditor, much emphasis is given to technical aspects, treating only superficially, or even denying the behavioral aspects considered important for the performance of these professionals. In this sense, the review of behavioral theories necessary to the development of independent accounting auditors is realized. In order to confirm these statements and to support the outline of the model of behavioral development, a field research was realized in four international independent accounting auditory companies, that are part of the *big five*, and in one national company. The main focus of the research falls upon the personnel management of the companies researched, with the responsible for the recruiting, selection, development and evaluation of people. Therefore, the present research, in order to reach its objective emphasizes the aspects of leadership, communication, motivation, transactional analysis, coaching, teamwork, stress control, professional etiquette, conflicts and negotiation, professional ethics and independence, neuro-linguistic programming, creativity, learning, decision making and interview techniques, in the level where they can be used for the capacitation of independent accounting auditors, improving the condition of competition and employment. Therefore, the concepts constitute the starting point for the outline of a model of behavioral development of independent accounting auditors. The study is concluded by pointing out some recommendations and suggestions of possibilities of further investigation of these subjects in new studies.

Keywords: Accounting audit, Personnel Management and Behavioral Development.

1. INTRODUÇÃO

A história do surgimento da contabilidade remonta a vários séculos antes de Cristo, quando o homem, de acordo com Santos (2001:2), “deixou de ser simples coletor de alimentos naturais e passou a produzir alguma coisa. Assim necessitou medir, controlar, trocar, etc.”.

Para Hendriksen e Van Breda (1999:38), “a contabilidade floresceu em solo fertilizado por séculos de aprendizagem e comércio com o oriente (...). Foi o produto de muitas mãos e muitas terras”. Porém, segundo Sá (1995), a contabilidade enquanto ciência assumiu formas sistêmicas de registro com o aparecimento do Método das Partidas Dobradas de Luca Pacioli, com o objetivo de assegurar o controle da riqueza patrimonial da Igreja Católica no Século XV.

A contabilização por este método, conforme Schmidt (2000), ajudou o homem a transpor o último período medieval vivido na Europa e facilitou a solidificação de um novo momento histórico com a implantação de novas formas de comercializar e administrar. Assim, surgem o Renascimento e o Capitalismo criando novas condições sociais e permitindo que mais pessoas pudessem acumular bens e riquezas. Esses acontecimentos modificaram as formas de praticar os negócios e as práticas contábeis.

O início do sistema capitalista foi marcado pelas empresas de capital fechado e, principalmente, as pertencentes a grupos familiares. A expansão do mercado e o aumento da concorrência fizeram com que estas organizações ampliassem suas instalações, investissem em busca de novas tecnologias, no desenvolvimento de pessoal, no aperfeiçoamento de seus controles internos e nos procedimentos de forma geral.

Para a realização de tais investimentos, as organizações necessitaram de recursos financeiros e foram em busca de novos acionistas, abrindo seus capitais, ou foram em busca de dinheiro junto a instituições financeiras.

Estes novos parceiros, seja a título de empréstimos ou participações permanentes, precisavam analisar a situação econômico-financeira das empresas. Para isso fizeram uso das Demonstrações Contábeis, a fim de se situarem acerca da segurança, liquidez e rentabilidade destas organizações. Por conseguinte, surgiu a figura do auditor contábil, profissional capacitado para dar confiabilidade aos dados contidos nessas demonstrações.

Como ciência social, a contabilidade tem por objetivo o controle patrimonial das entidades, utilizando-se de técnicas contábeis para atingir suas metas. Uma dessas técnicas é a auditoria contábil.

No início do século XX, empresas internacionais de auditoria contábil independente instalaram-se no Brasil trazendo consigo um conjunto de técnicas de auditorias, um perfil básico dos profissionais para o recrutamento e seleção e um programa de desenvolvimento de pessoal.

Para ser auditor contábil independente, de acordo com a legislação brasileira, é obrigatório ser formado em Ciências Contábeis e registrado nos órgãos competentes.

Para o ingresso nas empresas de auditorias, normalmente, no momento do recrutamento e seleção, os candidatos passam, primeiramente, por uma triagem, quando são escolhidos os melhores currículos enviados. Os que passam nesta triagem são submetidos a testes escritos, dinâmicas de grupos, entrevistas e aprovação final. Após o profissional ser contratado, as empresas propiciam cursos de treinamento e desenvolvimento, objetivando melhor capacitar seus profissionais para atender tais requisitos.

Para a realização de auditoria contábil, conforme Almeida (1996), os auditores devem ter o máximo de cuidado e zelo na execução dos trabalhos e na exposição de suas conclusões, mantendo sempre a imparcialidade em suas opiniões sobre as demonstrações contábeis, bem como dominar os conhecimentos gerais e específicos.

A velocidade com que as informações são processadas diante do avançado sistema de comunicação existente, conforme Sá (2001:1), mudou a atmosfera administrativa e a “contabilidade, como fonte de orientação de modelos de comportamento dos capitais, vem acompanhando essa evolução”.

As transformações mundiais aumentaram a necessidade de modernização dos processos produtivos, da abordagem de mercado e, principalmente, da forma de gerenciamento de recursos materiais e de pessoas. A cada dia que passa consolidam-se novas tecnologias e novas formas de atuar das organizações, causando transformações profundas na vida das organizações e das pessoas. A reciclagem profissional e os programas estratégicos de desenvolvimento de pessoas são os diferenciais competitivos às organizações. O principal desafio nas organizações, atualmente, é o gerenciamento de pessoas.

Portanto, a maior riqueza passa a ser representada pelos bens intangíveis, com destaque ao conhecimento. Esse é um ativo especialmente importante em um ambiente em que as relações de negócios e trabalho estão sendo marcadas pela flexibilidade, pelo ritmo acelerado das inovações, que desafia as melhores estratégias empresariais, e pela sociedade que está exigindo mais das organizações.

Tal exigência recai, também, sobre as entidades prestadoras de serviços de auditoria contábil, que verificam e validam a fidedignidade dos dados e informações contidas nas

demonstrações contábeis publicadas. Diante deste contexto, torna-se relevante uma pesquisa sobre a abordagem comportamental na formação de auditores contábeis independentes.

1.1 PROBLEMA

No âmbito mundial a Contabilidade está cada vez mais globalizada e vem recebendo atenção de comissões permanentes de estudos com vista na harmonização, tanto das normas técnicas de contabilidade quanto de auditoria. Um desses organismos internacionais é o IASB (*International Accounting Standards Board*), que tem o objetivo de emitir normas reguladoras da Contabilidade. Quanto aos trabalhos dos auditores contábeis, a IFAC (*International Federation of Accountants*) criou um grupo especial denominado TAC (*Transnational Auditing Committee*) para coordenar e supervisionar a implantação de normas internacionais de auditoria. O objetivo destas comissões é harmonizar as normas nacionais com as normas internacionais de contabilidade e auditoria.

Também em países avançados os auditores, conforme Kanitz (1999:2), “são colocados num pedestal de respeitabilidade e de reconhecimento que garante a sua honestidade. Na Inglaterra, instituíram o *Chartered Accountant*. Nos Estados Unidos, eles têm o *Certified Public Accountant*”.

No âmbito nacional existem as normas de auditoria que disciplinam a profissão do auditor, emitidas pelo Conselho Federal de Contabilidade – CFC, as normas da Comissão de Valores Mobiliários - CVM e os pronunciamentos do Instituto dos Auditores Independentes do Brasil – IBRACON. A diferença entre o Brasil e os outros países que avançaram na área de auditoria pode ser facilmente entendida se observadas as afirmações de Kanitz (1999):

- a) o Brasil não é um país corrupto e sim um país pouco auditado. A corrupção somente é detectada quando um irmão, genro, jornalista ou outra pessoa faz uma denúncia e não por um processo sistêmico de auditoria;
- b) as nações com menor índice de corrupção são as que têm o maior número de auditores e fiscais formados e treinados. A Dinamarca e a Holanda possuem 100 auditores por 100.000 habitantes. Nos países efetivamente auditados, a corrupção é detectada no nascedouro ou quando ainda é pequena;
- c) o Brasil, país com um dos mais elevados índices de corrupção, segundo o *World Economic Forum*, tem somente oito auditores por 100.000 habitantes, 12.800 auditores no total. Se o Brasil quiser os mesmos níveis de lisura da Dinamarca e da Holanda, precisa formar e treinar 160.000 auditores;

- d) uma das maiores universidades do Brasil possuía, em 1999, 62 professores de economia, mas só um de auditoria para formar os milhares de fiscais, auditores internos, auditores externos, conselheiros de tribunais de contas, fiscais do Banco Central, fiscais da Comissão de Valores Mobiliários - CVM e analistas de controles internos que o Brasil precisa para combater a corrupção;
- e) para eliminar a corrupção no Brasil deve-se investir na formação de profissionais competentes com uma ética profissional elaborada.

Marion (2002) também afirma que a economia brasileira é uma das menos auditadas do mundo, e segundo informação de Charles Holland, da Ernst Young, o Brasil tem um auditor para cada grupo de 24.615 habitantes. Já os Estados Unidos tem 1 auditor para 1.327, a Inglaterra tem 1 para 1.316 e a Holanda 1 para 898. Esses dados pioram ainda mais as relações apontadas por Kanitz (dados do *World Economic Forum*) de que o Brasil tem 8 auditores para cada 100.000 habitantes, pois um auditor para cada grupo de 24.615 habitantes, dá uma relação de aproximadamente 4 auditores para cada grupo de 100.000 habitantes. Do universo empresarial brasileiro, apenas 0,3% das empresas são auditadas por auditores externos independentes.

Os auditores têm a função de ajudar na criação de controles internos eficientes das entidades para minimizar as fraudes e corrupções que possam ser praticadas. Também estes profissionais devem ser agentes que avaliam as medidas adotadas nas empresas, acompanham os resultados e certificam a veracidade das informações e dados contidos nas demonstrações contábeis, dando credibilidade ao público externo das entidades auditadas.

As grandes empresas de auditoria, segundo Senger (1998), estão enfocando a agregação de valor nos trabalhos de auditoria, por meio da emissão de relatórios que apontam riscos de produtos, processos, mercados, cultura corporativa e das operações, para auxiliar os gestores das entidades auditadas na melhora da performance futura da qualidade e produtividade. Assim, a auditoria deixa de ser meramente apontamentos de dados do passado da entidade, para tornar-se instrumento de avaliação de dados e informações presentes, apontando tendências que contribuem para as tomadas de decisões das organizações e de investidores.

Atualmente, a complexidade do cenário empresarial face à utilização de novas tecnologias, com produtos mais sofisticados e com mais valor agregado, requer dos auditores compreender mais profundamente as operações, ter visão dos segmentos de mercado e suas ameaças. Nasi (1999) aponta fatores deste cenário que geram efeitos na responsabilidade do auditor, quais sejam:

- o tempo de desenvolvimento dos produtos está cada vez mais longo, ao passo que suas vidas úteis, pelos efeitos das reações dos concorrentes e pela adoção de tecnologias de ponta, estão cada vez mais curtas;
- a concentração de organizações por meio de fusões, incorporações, compra e venda de empresas para disputar novos mercados;
- a fabricação de produtos com menores custos, em maior quantidade e com melhor qualidade;
- as inovações nos processos de gestão, as novidades da informática, novas tecnologias de produtos, novas legislações fiscais e societárias;
- a auditoria está cada vez menos abrangendo valores auditados em relação ao efetivo patrimônio da empresa, ou seja, as demonstrações contábeis pouco têm a ver com o valor de mercado das empresas;
- a falta de contabilização de ativos, como marca, capital intelectual, participação no mercado, conhecimento e a inovação tecnológica; e
- a falta de contabilização de passivos, como provisões para impactos ambientais e os efeitos de indenizações de pessoal por inovações tecnológicas, projetadas ou em desenvolvimento.

Por isso, os auditores precisam verificar as demonstrações contábeis sob esses fatores, e avaliar os efeitos que podem gerar na situação econômico-financeira da entidade auditada. Os auditores contábeis independentes são levados a desenvolver habilidades e competências, em função do grau de responsabilidade e idoneidade de sua função e da emissão de suas opiniões sobre a fidedignidade das informações e dados contidos nas demonstrações contábeis.

O processo de ingresso na carreira como auditor contábil, segundo Almeida (1996), já contempla que o candidato tenha ótima formação acadêmica na área contábil e qualidades como: potencial de inteligência elevado, disponibilidade de horários, fluência em outras línguas, possibilidade de viajar e de trabalhar em regime de horas extras, entre outras.

As empresas de auditoria contábil, ao contratarem um novo auditor, além de observar as características já mencionadas no processo de seleção, propiciam ao profissional um processo de treinamento e de educação continuada, uma vez que é o principal agente transformador da empresa que o admitiu. Assim, a organização deve dar condições para que seu profissional possa desenvolver um trabalho competente, de ótima qualidade e confiabilidade, pois disso depende o sucesso e a sua rentabilidade.

O processo de aquisição de conhecimento, treinamento e desenvolvimento de técnicas ou capacidades estão mais disponíveis atualmente do que em qualquer outra época. De acordo com Gusmão (2000:37), “os profissionais se destacam pelo seu relacionamento, empatia e capacidade de persuasão – e ainda por obter consenso entre as pessoas de uma mesma equipe de trabalho”. As competências comportamentais como valores humanos e atitudes dos profissionais têm, praticamente, o mesmo peso que suas competências técnicas.

Destarte, a problemática deste estudo está em conhecer os processos que levam à seleção e à formação continuada do auditor contábil independente na perspectiva comportamental. Não basta o auditor ter competência técnica para realizar um excelente trabalho de auditoria, pois além da revisão de registros, documentos e sistemas de controle da entidade auditada, o auditor mantém contatos com as pessoas que executam as atividades e controlam os processos para extrair o máximo de informações do setor ou empresa.

Portanto, o auditor deve ter excelentes competências e habilidades comportamentais para poder lidar com essas pessoas, pois disto também depende a qualidade da realização da auditoria. Diante desta contextualização tem-se como questão norteadora a seguinte formulação:

Que modelo de formação as empresas de auditorias contábeis independentes podem adotar para desenvolver as habilidades e competências comportamentais de seus profissionais, levando em consideração a responsabilidade do auditor ao emitir o parecer sobre as demonstrações contábeis de uma entidade?

1.2 OBJETIVOS

O objetivo do presente estudo é delinear um modelo de formação de Auditores Contábeis Independentes, com ênfase na abordagem comportamental, levando em consideração a responsabilidade do auditor ao emitir o parecer sobre as demonstrações contábeis de uma entidade.

Com base no objetivo geral elaboraram-se os seguintes objetivos específicos:

- identificar o perfil definido pelas empresas de auditoria contábil para recrutamento e seleção de auditores contábeis independentes;
- verificar a formação comportamental de auditores contábeis independentes em empresas de auditoria contábil independente;
- descrever as habilidades comportamentais consideradas relevantes dos auditores contábeis independentes na realização de auditorias contábeis; e

- estruturar um conjunto de elementos que consubstancie o modelo de formação comportamental de auditores contábeis independentes.

1.2 JUSTIFICATIVA

Hendriksen e Van Breda (1999:27), ao abordar a teoria da contabilidade citam a importância do enfoque comportamental para auxiliar no enfoque econômico, utilizando-se das visões da Psicologia e da Sociologia para auxiliar no desenvolvimento da teoria da contabilidade. A preocupação central deste enfoque “reside na relevância da informação transmitida a responsáveis pela tomada de decisões e no comportamento de indivíduos ou grupos diversos em consequência da apresentação de informações contábeis”.

De acordo com Sá (2001), há necessidade de se utilizar os conhecimentos de outras ciências e de adaptá-las como subsídios aos interesses da Contabilidade para medir o comportamento humano, seja internamente na empresa, externamente nos clientes, do consumidor em geral e das perspectivas de imagens na sociedade. Porém, não cabe ao contabilista conhecer outra ciência como a Psicologia para praticar a profissão de psicólogo, mas utilizar-se dela para ajudá-lo a estudar e entender os fenômenos que afetam a riqueza, em razão de efeitos emocionais e de comportamento humano.

Segundo Martins (2001), os contadores precisam melhorar seus potenciais como provedores de informações para fins de gestão, precisam conhecer mais de Economia, de processo decisório, de comunicação, ter ampla cultura geral e conhecer mais o comportamento humano.

O profissional da área contábil está bastante acostumado a usar a razão. Sá (1998) explica que o Contador necessita cada vez mais utilizar a inteligência emocional, ou seja, usar, conjuntamente, a emoção, a razão e a reflexão como um instrumento para aprimorar o comportamento ético no trabalho. O aprimoramento ético e sua aplicação são fatores de sucesso nas organizações.

Portanto, a Contabilidade necessita buscar apoio em modelos de comportamentos que auxiliem na geração de valor às empresas e à sociedade em geral. Nesse sentido, a auditoria das demonstrações contábeis, realizada por auditores contábeis independentes, por meio da emissão do relatório de auditoria, pode auxiliar os usuários internos e externos das entidades, se estes profissionais tiverem suas habilidades comportamentais desenvolvidas.

A literatura que trata da formação do auditor contábil independente aborda de modo enfático os aspectos técnicos necessários aos profissionais de auditoria. Por outro lado, essa

mesma literatura ressalta que o auditor deve ser uma pessoa que possua comportamento adequado e que seja habilidoso no trato com as pessoas. Porém, não ensina como o auditor pode adquirir tais conhecimentos.

Os órgãos reguladores da profissão exigem que o auditor contábil independente tenha capacidade técnica e comportamental, apego a estritas normas morais e éticas e independência de julgamento para que possa expressar-se com liberdade.

De acordo com a Audibra (1992), o auditor deve possuir os seguintes requisitos:

- a) habilidade individual para reagir rapidamente às situações mutantes, trabalhando individualmente mesmo num contexto obscuro e tomando decisões necessárias, oportunas e cautelosas;
- b) habilidade interpessoal nos seguintes itens:
 - direcionamento do trabalho – movimentando-se nos vários setores da empresa e interagindo com os auditados de forma adequada e apropriada às circunstâncias;
 - poder de negociação – mantendo a visão objetiva das metas, porém, capaz de obter resultados por saber colocar-se no lugar do auditado, sem antagonismos pessoais, e reconhecendo as probabilidades das alternativas;
 - influência pessoal – para conduzir e liderar os grupos e inspirar as pessoas para alcançar um bom desempenho, isolado ou em grupos;
 - comportamento verbal – expressar claramente pensamentos e idéias;
 - discernimento – conseguir sentir as situações críticas, tomar iniciativas e assumir responsabilidades;
 - estabilidade – para enfrentar situações adversas, aceitando e assimilando críticas e suportando tensões de materialidade;
- c) aspectos descritivos da personalidade, tais como:
 - iniciativa – disposição para resolver os problemas encontrados;
 - motivação – disposição para se envolver nas atividades e cooperar com as pessoas de contato;
 - contribuição – apresentar soluções para as pendências e impasses em nível comportamental e técnico do grupo;
 - percepção – dos detalhes das atividades e visão do todo;
 - exatidão – reproduzir corretamente a situação vivenciada/observada sem envolvimento pessoal.

- d) aspectos dinâmicos da personalidade como a impulsividade, tomada de decisão, segurança e liderança.

O conhecimento mínimo exigido pelas empresas de auditorias contábeis para os seus profissionais é proporcionado pelas Instituições de Ensino Superior, por meio da formação de Bacharéis em Ciências Contábeis. Estas Instituições buscam o aprofundamento do conhecimento técnico, abordando, normalmente, de modo superficial a formação comportamental destes profissionais. A partir da graduação, a responsabilidade pela continuidade da formação dos auditores contábeis passa a ser das empresas que contratam estes profissionais. Portanto, é necessário conhecer o processo de formação continuada que estas empresas adotam. Acredita-se que investir em educação e treinamento dos aspectos comportamentais das pessoas ajuda agregar valor à riqueza das entidades.

Assim, serão pesquisados os aspectos relacionados à auditoria, à gestão de pessoas e ao comportamento humano na realização dos trabalhos de auditoria.

1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA

O objetivo fundamental da ciência é chegar à veracidade dos fatos por meio de um método que permita atingir determinado conhecimento. Gil (1994:27) define método como “o caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”.

O tipo de pesquisa utilizada é a qualitativa com abordagem descritiva. Segundo Triviños (1995), a pesquisa qualitativa permite analisar os aspectos implícitos ao desenvolvimento das práticas organizacionais.

A pesquisa qualitativa de uma determinada situação, de acordo com Richardson (1985:38-39), “justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social”. Em estudos que a metodologia qualitativa é empregada é possível “descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos”. Menciona também que, em estudos sobre um conjunto de características peculiares a cada indivíduo como a personalidade, atitudes e motivações, é empregado o estudo qualitativo.

Por sua vez, a abordagem descritiva, conforme Triviños (1995), permite que os fatos e fenômenos de determinada realidade sejam descritos com exatidão e com o máximo de

clareza possível. Os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem a interferência do pesquisador. Também são estudados os fenômenos do mundo físico e humano, sem manipulá-los. Entretanto, devem ser consideradas as diferenças individuais dos informantes, não incorrendo em generalizações infundadas. Nos estudos descritivos tem-se a possibilidade de fazer uso do recurso de estudos multicaseos.

O estudo multicaseo, de acordo com Triviños (1995), fornece a oportunidade de conhecer mais profundamente as realidades atingidas pela pesquisa. Entretanto, nesse tipo de estudo não há a necessidade de se fazer comparações. De acordo com Yin (1994), a evidência do estudo multicaseo é frequentemente considerada a mais atraente, por ser a mais completa e influente. Porém, a condução do estudo multicaseo pode necessitar de recursos extensivos e tempo fora do alcance de um estudante ou de um pesquisador independente. A figura 1 apresenta o fluxo de um estudo multicaseo.

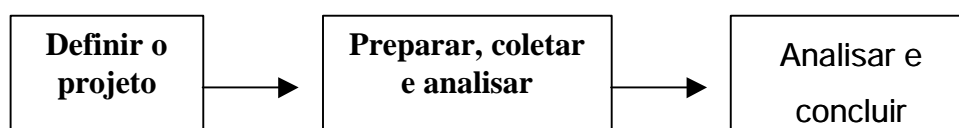


Figura 1: Fluxo do processo de estudos multicaseo

Fonte: Adaptado de Yin (1994)

Assim, em função do desejo de conhecer o processo de recrutamento, seleção e formação comportamental de auditores independentes contábeis, foi adotado o método do estudo multicaseo, o qual permitiu conhecer a realidade de várias empresas de auditoria contábil independente.

Nesse método de estudo, os casos escolhidos devem contribuir sobremaneira para o alcance dos objetivos propostos, sendo relevantes para a clarificação do problema e aprofundamento do tema.

O universo deste estudo compreendeu empresas de auditoria contábil independente nacionais e internacionais, instaladas na região sudeste e sul do Brasil. Coletou-se dados nas seguintes empresas internacionais, com sede no Brasil, no estado de São Paulo: Pricewaterhousecoopers, KPMG, Arthur Andersen e Ernest & Young. Também foram coletados dados em uma empresa nacional, no estado de Santa Catarina com sede em Blumenau: Actus Auditores Independentes S/C.

As amostras foram selecionadas pelo critério de intencionalidade e de acessibilidade. De acordo com Gil (1994;96), “uma amostra intencional, em que os indivíduos são selecionados a partir de certas características tidas como relevantes pelos pesquisadores e participantes, mostra-se mais adequada para a obtenção de dados de natureza qualitativa”.

As entrevistas foram realizadas com o responsável pelo recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoas nas empresas de auditoria contábil independente estudadas. Portanto, foi utilizada uma amostragem intencional com as pessoas que vivenciam o processo de recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoas das empresas de auditoria. Foram consideradas a disponibilidade e a facilidade de localização dos mesmos.

Também, para a seleção das empresas e das pessoas entrevistadas utilizou-se a amostragem por acessibilidade, ou seja, as entrevistas foram aplicadas aos profissionais em que se teve acesso. Na amostra intencional, segundo Gil (1996), em estudos qualitativos, pode-se aplicar a amostragem por acessibilidade, pois o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que, de alguma forma, estes possam representar o universo.

Na definição do instrumento de coleta de dados identificaram-se na literatura diversas técnicas que permitem sua realização. Uma delas é a entrevista, que, conforme Gil (1994), é a técnica por excelência utilizada na pesquisa social.

O processo de coleta de dados por meio da entrevista, de acordo com Lüdke e André (1986:34), é um instrumento básico utilizado em quase todos os tipos de pesquisa na área de ciências sociais. Tem como vantagem sobre as outras técnicas o fato de permitir “a captação imediata e corrente da informação desejada, praticamente com qualquer tipo de informante e sobre os mais variados tópicos”. Também permite que sejam feitas correções, esclarecimentos e adaptações durante o processo de realização da entrevista.

O tipo de entrevista utilizado na coleta dos dados foi a entrevista semi-estruturada (apêndice 1), por permitir maior interação e conhecimento das realidades dos informantes. De acordo com Triviños (1995:146), este tipo de entrevista, “ao mesmo tempo que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação”.

Ainda, na elaboração da entrevista semi-estruturada foram formuladas questões abertas, as quais permitiram aos informantes maior liberdade de expressão. A entrevista semi-estruturada para a coleta de dados foi desenvolvida baseado na fundamentação teórica. Duas das empresas pesquisadas optaram pelo preenchimento do roteiro de questões e possibilitaram que as dúvidas e informações complementares fossem dirimidas/obtidas por telefone ou via internet.

Os dados foram coletados nos meses de janeiro a abril de 2002, em visitas programadas com os responsáveis pelo recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoas das empresas pesquisadas e pelo envio do roteiro de questões a serem respondidas pelas empresas que optaram pelo seu preenchimento.

Outra técnica utilizada para a coleta de dados foi a pesquisa documental. Esta técnica de pesquisa assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A pesquisa bibliográfica, de acordo com Gil (1991), utiliza-se, fundamentalmente, das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, enquanto a pesquisa documental utiliza-se de materiais que não receberam tratamento analítico. As fontes de pesquisa documental são mais diversificadas e dispersas do que as da pesquisa bibliográfica. Neste tipo de pesquisa existem os documentos de primeira mão, ou seja, aqueles que não receberam nenhum tratamento analítico, tais como os documentos conservados em órgãos públicos e instituições privadas, e os documentos de segunda mão que, de alguma forma, já foram analisados (relatórios de pesquisa; relatórios de empresas; tabelas estatísticas e outros).

Para Lüdke e André (1986: 38), “a análise documental pode se constituir numa técnica valiosa de abordagem de dados qualitativos, seja complementando as informações obtidas por outras técnicas, seja desvendando aspectos novos de um tema ou problema.”

Duas das empresas pesquisadas disponibilizaram ao pesquisador documentos, como ficha de solicitação de emprego e de avaliação de desempenho, programa de educação permanente e manuais de procedimentos.

De acordo com Yin (1994), um importante passo nos procedimentos de pesquisa é o desenvolvimento de um rico suporte teórico. O suporte conceitual é o veículo para generalizar os casos pesquisados e validá-los. Assim, para a validação deve-se seguir os seguintes passos:

- a) construção da validação – estabelecer medidas operacionais corretas para os conceitos que estão sendo estudados;
- b) validação interna – estabelecer relacionamentos compatíveis dos casos estudados;
- c) validação externa – estabelecer a extensão, no qual os resultados do estudo podem ser generalizados;
- d) confiabilidade – mostrar que as operações do estudo podem ser repetidas com os mesmos resultados.

Os dados coletados por meio da entrevista semi-estruturada e pela análise documental foram analisados e interpretados para auxiliar no delineamento do modelo de formação de auditores contábeis independentes com ênfase na abordagem comportamental.

Esta pesquisa, por ser qualitativa e descritiva, em que se buscaram dados para delinear um modelo de formação comportamental, sofreu limitações na seleção das amostras, pois o estudo abrangeu um universo de cinco empresas de auditoria. Assim, as inferências são feitas para este grupo de empresas, não se generalizando os resultados da pesquisa. Outra limitação

a ser destacada é o fato de tratar-se de um modelo referencial, isto é, cabe a cada empresa adaptá-lo as suas necessidades.

Nesta pesquisa, também não se buscou delinear um modelo único de desenvolvimento comportamental de auditores contábeis independentes, mas contribuir para reduzir as dificuldades de relacionamentos encontrados na realização das auditorias. Muitas são as teorias que tratam do desenvolvimento comportamental das pessoas. Assim, não houve a pretensão de apresentar um modelo que identifique todos os fatores comportamentais ou esgote seu tratamento.

Cabe ressaltar que este trabalho visa estritamente o aspecto da formação continuada na área comportamental do auditor contábil independente, sem se ater ao desenvolvimento de auditores contábeis internos, de sistemas baseados em normas ISO's, de gestão, da área pública, entre outros.

Desse modo, as conclusões obtidas por meio do estudo cuidadoso e de critérios científicos adotados no desenvolvimento do trabalho, todavia, não são invalidadas por essas limitações. Ao contrário, os seus resultados podem servir como referencial e orientação para novas investigações sobre o assunto.

Quanto à organização deste trabalho, além deste capítulo que contém a introdução, problema, objetivos, justificativas e a metodologia da pesquisa, o presente estudo tem a seguinte estruturação:

- no capítulo 2 tem-se a fundamentação teórica da auditoria contábil e suas normas;
- no capítulo 3 é realizada a revisão das teorias sobre a gestão de pessoas nas organizações;
- no capítulo 4 encontra-se a fundamentação das teorias comportamentais;
- no capítulo 5 é realizada a análise dos dados coletados;
- no capítulo 6 apresenta-se o delineamento de um modelo de formação comportamental de auditores contábeis independentes; e
- no capítulo 7 tem-se as conclusões do trabalho e as recomendações para novas pesquisas.

2. A AUDITORIA CONTÁBIL E SUAS NORMAS

Neste capítulo apresenta-se, inicialmente, um breve histórico da auditoria, com ênfase no seu surgimento e evolução. Na seqüência evidenciam-se as formas de auditoria e seus enfoques. Além disso, faz-se uma incursão nas normas de auditoria. Por fim, contemplam-se produtos da auditoria.

2.1 HISTÓRICO DA AUDITORIA

O surgimento e evolução da auditoria estão fortemente atrelados a fatos marcantes da história da contabilidade. Sá (1995) aborda a história da contabilidade dividindo-a nas seguintes idades:

- a) idade antiga da contabilidade, compreende a escrituração dos fatos patrimoniais pelos sumérios, babilônios, egípcios, assírios, cretenses, gregos, romanos e outras civilizações, no período de 6.000 anos antes de Cristo a 1.202 depois de Cristo.
- b) idade média da contabilidade, foi marcada pelo aparecimento do método do registro contábil pelas partidas dobradas, no período de 1.202 a 1.494.
- c) idade moderna da contabilidade, marcada pela divulgação das primeiras obras sobre a técnica dos registros patrimoniais, com destaque para a obra *Tractatus*, de Luca Pacioli em 1.494, e em 1.840, pelos estudos científicos de Francesco Villa.
- d) idade científica ou contemporânea da contabilidade, marcada pela sistematização do conhecimento contábil, no período de 1840 até os dias atuais.

De acordo com Attie (1998), de 1840 até 1920 a Escola Italiana iniciou o processo de desenvolvimento da teoria da contabilidade. A partir de 1920 passou a predominar a Escola Anglo-Americana de Contabilidade, desenvolvendo a Contabilidade de Custos, Gerencial, Análise de Balanços, Auditoria e outras ramificações técnicas. Além dessas escolas, Schmidt (2000) cita outras, como a Escola Alemã no final do século XIX e início do século XX, tendo como principal contribuição o desenvolvimento doutrinário da contabilidade, e a Escola Francesa ou Neocontista, também no final do século XIX, estabeleceu procedimentos para a elaboração dos balanços das empresas, e, em 1880, foi realizado na França um congresso de contadores, no qual houve um consenso sobre a padronização dos balanços patrimoniais.

Portanto, a partir de 1840, a contabilidade passou a fazer parte dos princípios científicos, acompanhando a evolução do sistema empresarial e das economias de mercado. O

conceito de sociedade foi sendo aprimorado e tornou-se possível distinguir a entidade empresarial e os seus proprietários.

Nessa evolução surgiu a auditoria como uma tecnologia da contabilidade. Assim, torna-se necessário conhecer os principais acontecimentos que marcaram a evolução da auditoria.

2.1.1 Acontecimentos que marcaram a evolução da auditoria

A história antiga do surgimento da auditoria, segundo Sá (1998), remonta à era antes de Cristo, na antiga Suméria, e nas províncias Romanas, no primeiro século depois de Cristo. Na idade média, no Continente Europeu, surgiram as associações de profissionais que realizavam auditorias. A história do surgimento da auditoria na idade média teve como fato marcante a necessidade do Clero em dirigir os empreendimentos da Igreja Católica. Segundo Magalhães *et al.* (2001), mediante a colocação de títulos mobiliários no mercado, o Vaticano foi a organização que contraiu a primeira dívida pública.

Os principais acontecimentos que marcaram a história da auditoria no mundo estão demonstrados na Figura 2.

ANO	MUNDO
1310	Criação do Conselho de Londres – Inglaterra.
1314	Criação do cargo de auditor do Tesouro da Inglaterra.
1559	Sistematização e estabelecimento da auditoria dos pagamentos a servidores públicos pela Rainha Elizabeth I - Inglaterra
1581	Criação do Colégio de Contadores de Veneza – Itália.
1640	Criação do Tribunal de Contas em Paris – França.
1658	Criação da Academia <i>Dei Ragionieri</i> , nas cidades de Milão e Bolonha - Itália.
1786	Criação do Guia profissional de New York – Estados Unidos.
1786	Criação do Guia Comercial inglês – Inglaterra.
1845	O <i>Railway Consolidation Act</i> passou a obrigar a verificação dos balanços por auditores – Inglaterra.
1880	Criação da Associação dos Contadores Públicos Certificados - Inglaterra.
1886	Criação da Associação dos Contadores Públicos Certificados (<i>AICPA-American Institute of Certified Public Accountants</i>) - Estados Unidos.
1894	Criação do Instituto Holandês de Contadores Públicos – Holanda.
1916	Criação da <i>American Accounting Association (AAA)</i> – Estados Unidos.
1934	Criação do <i>Security and Exchange Commission (SEC)</i> - Estados Unidos.
1972	Criação do International Accounting Standard Board – IASB

Figura 2: Acontecimentos que marcaram a história da auditoria no mundo

Fonte: adaptado de Almeida (1996); Attie (1998); Sá (1998); Franco e Marra (2000); Crepaldi (2000); Schmidt (2000); e Magalhães *et al.* (2001)

Além desses movimentos citados, novos acontecimentos vêm marcando a história da auditoria no mundo. Esses marcos importantes da auditoria no mundo motivaram o Brasil a

adotar a auditoria. Os principais acontecimentos que marcaram o surgimento da auditoria no Brasil estão apresentados na Figura 3.

ANO	BRASIL
1909	Mc-Auliffe Davis Vell & Co, a primeira empresa de auditoria instalada no Brasil, atualmente com o nome Arthur Andersen
1915	Chegada da Price Waterhouse no Rio de Janeiro
1946	Fundado pelo Decreto-lei nº 9.295 o Conselho Federal de Contabilidade – CFC
1960	Fundado o Instituto dos Auditores Internos do Brasil – AUDIBRA
1965	Criação da Lei 4.728 para disciplinar o mercado de capitais, a qual citou pela primeira vez a expressão ‘auditores independentes’
1971	Fundado o Instituto dos Auditores Independentes do Brasil – IBRACON
1972	Criação das normas de auditoria promulgadas pelo Banco Central do Brasil
1972	Resolução CFC n. 321/72 aprova as Normas e os Procedimentos de Auditoria elaborados pelo IBRACON
1976	Lei 6.385 cria a Comissão de Valores Mobiliários para fiscalizar o mercado de capitais
1976	Criação da Lei nº 6.404 das Sociedades por Ações
1977	Criação da Ordem dos Auditores Independentes do Brasil
1990	Instrução Normativa n. da CVM exige que as companhias abertas sejam auditadas trimestralmente
2001	Alteração da Lei nº 6.404/76 das Sociedades por Ações

Figura 3: Acontecimentos que marcaram a história da auditoria no Brasil

Fonte: adaptado de Almeida (1996); Attie (1998); Sá (1998); Franco e Marra (2000); Crepaldi (2000); e Magalhães *et al.* (2001)

Além desses acontecimentos, outros de menor relevância, mas que contribuíram, poderiam ser citados. Além disso diversas instituições foram criadas no mundo e no Brasil para auxiliar no desenvolvimento da auditoria. Assim, torna-se relevante reunir estes fragmentos para compreender a origem e a evolução do conceito de auditoria.

2.1.2 Origem e evolução do conceito de auditoria

Segundo Sá (1998), o termo auditoria tem origem latina *audire*, o ouvinte, aquele que ouve, e foi rotulada pelos ingleses por *auditing*, no sentido de revisão. Attie (1998) corrobora quanto à origem da palavra auditoria (que tem como finalidade examinar, corrigir, ajustar, certificar) ser oriunda da cultura inglesa.

As primeiras auditorias eram denominadas auditorias corretivas, que visavam detectar desfalques e fraudes, e verificar a honestidade dos administradores. O objetivo era assegurar aos proprietários que os empregados contratados controlavam corretamente as contas, que não faltava nenhum bem e que as cifras eram exatas. Estas auditorias atingiam todas as operações e registros contábeis.

A evolução da auditoria contábil começou no final do século XIX na Inglaterra, Holanda e Estados Unidos, impulsionada pelo crescimento das empresas e pelo interesse da economia popular nas grandes organizações. Para Franco e Marra (2000), os principais fatos que marcaram a evolução da auditoria contábil foram:

- a) controle dos gastos públicos;
- b) o aparecimento das grandes organizações transnacionais;
- c) taxação do imposto de renda baseado nos resultados apurados em balanços;
- d) participação acionária na formação de capital das empresas;
- e) complexidade dos negócios;
- f) prática financeira impulsionadora do desenvolvimento da economia de mercado;
- g) necessidade de informações contábeis verídicas;
- h) complexidade dos sistemas contábeis; e,
- i) desenvolvimento e implementação de sistemas de controles internos.

Em função desses fatos ocorridos e do envolvimento de um número maior de pessoas nas organizações foi possível dividir o trabalho, foram segregadas as funções de custódia dos bens e dos registros contábeis, criando, assim, novos controles internos para proteger os bens, detectar e evitar fraudes. A partir desse momento, a verificação de todas as operações e de todos os registros se tornou inviável, em função de seu alto custo.

Por conseguinte, a função do auditor contábil foi alterada, que passou a examinar o sistema de controles internos e o sistema contábil, com a finalidade de verificar se a forma como é projetado permite manter registros exatos, proteger os ativos e elaborar relatórios merecedores de confiança. Entram em cena os testes das transações das evidências, para verificar se o sistema contábil funciona como planejado, e os testes das evidências, para comprovar os dados apresentados nas demonstrações contábeis.

Desse modo, o conceito de auditoria contábil foi se modificando ao longo dos anos. O conceito mais antigo enfocava a auditoria de registros contábeis. Posteriormente, passou a focar a auditoria das demonstrações contábeis. A Figura 4 destaca alguns conceitos de auditoria contábil que evidenciam essa evolução.

AUTORES/OBRAS	CONCEITO
William H. Bell e Ralph S. Johns (1942)	Auditoria é a verificação geral das contas de uma empresa para determinar sua posição financeira, o resultado de suas operações e a probidade de seus administradores, com o fim de comunicar o resultado do exame aos proprietários, acionistas, gerentes, conselheiros, bolsas e outros órgãos oficiais, síndicos, atuais ou prováveis arrendatários, futuros interventores ou compradores, juntas de credores, agências mercantis, hipotecários ou quaisquer outros interessados. Para verificar se houve prestação justa de contas de um patrimônio e se os negócios foram convenientemente administrados, para satisfação ao público, aos doadores etc. Para verificar custos, lucros ou prejuízos de um negócio. Para descobrir e impedir fraudes.
Pedro A. Vidal Rivera (1955)	Auditoria é o exame de todas as anotações contábeis, a fim de comprovar sua exatidão, assim como a veracidade dos estados ou situações que as ditas anotações produzem.
Arthur Warren Holmes (1956)	A auditoria é o exame de demonstrações e registros administrativos. O auditor observa a exatidão, integridade e autenticidade de tais demonstrações, registros e documentos.
José Alvarez Lopez (1987)	As palavras auditoria ou censura de contas se relacionam com a revisão e verificação de documentos contábeis, registros, livros e listagens de contas, utilizadas no processo de captação, representação e interpretação da realidade econômico-financeira da empresa.
Enciclopédia Britânica	Auditoria é o exame das contas feito pelos funcionários financeiros de um estado, companhias e departamentos públicos, ou pessoas físicas, e a certificação de sua exatidão.
Dicionário americano de Funk & Wagnalls	Auditoria é a função de examinar, ajustar e certificar contas. Exame de um documento contábil e da prova de sua exatidão. Chamada para contas. Ajuste de contas. Um balanço. Uma audiência.
Dicionário de Caldas Aulete	Auditoria é o emprego do auditor. Tribunal onde o auditor exerce as suas funções.
Hilário Franco e Ernesto Marra (2000)	É uma técnica contábil que compreende o exame de documentos, livros e registros, inspeções e obtenção de informações e confirmações, internas e externas, relacionadas com o controle do patrimônio, objetivando mensurar a exatidão desses registros e das demonstrações contábeis deles decorrentes.
Antônio Lopes de Sá (1998)	Auditoria é uma tecnologia contábil aplicada ao sistemático exame dos registros, demonstrações e de quaisquer informes ou elementos de consideração contábil, visando a apresentar opiniões, conclusões, críticas e orientações sobre situações ou fenômenos patrimoniais da riqueza azidental, pública ou privada, quer ocorridos, quer por ocorrer ou prospectados e diagnosticados.
NBC T 11 (1997)	A auditoria das demonstrações contábeis constitui o conjunto de procedimentos técnicos que tem por objetivo a emissão de parecer sobre a sua adequação, consoante os Princípios Fundamentais de Contabilidade e as Normas Brasileiras de Contabilidade e, no que for pertinente, a legislação específica.

Figura 4: Evolução dos conceitos de auditoria

Fonte: adaptado de SÁ (1998); FRANCO e MARRA (2000); e NBC - T 11 (1997)

Os conceitos apresentados iniciam enfatizando a verificação da veracidade e fidedignidade dos dados e das informações contidas nas demonstrações contábeis, e passam, também, a criticar e orientar sobre situações que ocorreram ou ainda poderão ocorrer na entidade auditada, visando resguardar e proteger seu público.

Para que os pressupostos dessas definições possam realmente ocorrer, foram criados órgãos que obrigam a realização da auditoria. Tais órgãos são os seguintes:

- a) Comissão de Valores Mobiliários – para as sociedades anônimas de capital aberto;

- b) Banco Central do Brasil – para bancos comerciais e de investimentos, instituições financeiras, distribuidoras de títulos e valores mobiliários, corretoras de câmbio, sociedade de arrendamento mercantil e sociedade de crédito imobiliário;
- c) Superintendência de Seguros Privados (SUSEP) – para as companhias e sociedades seguradoras.

Há outras entidades, além das citadas, que obrigam a realização de auditorias, tais como as responsáveis pela fiscalização de tributos federais, estaduais e municipais.

Além da obrigação legal, outras razões levam as empresas a utilizarem-se de serviços de auditoria. Almeida (1996) cita diversos motivos que levam uma entidade a contratar um auditor contábil independente, quais sejam:

- a) para controle interno de acionistas, proprietários ou administradores da empresa;
- b) concessão de empréstimo por uma instituição financeira;
- c) por imposição de um fornecedor para financiar a compra de matéria-prima;
- d) para atender às exigências do estatuto ou contrato social da companhia ou empresa;
- e) para efeito de incorporação, fusão e cisão de empresa.

Em função dessas razões que levam as empresas a realizarem auditorias, bem como dos respectivos órgãos reguladores das mesmas, diversas formas de executar os trabalhos foram desenvolvidas por profissionais e estudiosos deste assunto.

2.2 FORMAS DE AUDITORIA

A realização de auditorias nas empresas é importante sob a perspectiva da riqueza patrimonial, dando maior segurança aos administradores, proprietários, fisco, financiadores, etc, no sentido da integridade do valor. A Figura 5 apresenta os reflexos e as vantagens da utilização dos serviços de auditoria.

ASPECTOS	REFLEXOS/VANTAGENS
Administrativo	Ajuda na fiscalização da eficiência dos controles internos, na correção dos registros contábeis, na adequação das demonstrações contábeis, na redução de desvios de bens patrimoniais e pagamentos indevidos, na apuração de informações confiáveis da situação patrimonial e econômica/financeira da empresa.
Fiscal	Resguarda o patrimônio contra multas e penalidades sobre a sonegação de impostos.
Técnico	Contribui para que as demonstrações contábeis sejam elaboradas de acordo com os princípios e normas de contabilidade.
Financeiro	Resguarda créditos de terceiros
Econômico	Assegura maior exatidão dos custos e veracidade dos resultados operacionais.
Ético	Examina a moralidade do ato praticado.
Social	Assegura a veracidade das informações das demonstrações contábeis para a sociedade em geral.

Figura 5 : Reflexos e vantagens na utilização dos serviços de auditoria

Fonte: Adaptado de Jund (2001)

Em decorrência das diferentes necessidades de verificação de processos, dos seus reflexos e vantagens, a auditoria pode apresentar-se sob diferentes formas. Sá (1998) divide a auditoria em duas classes fundamentais, quais sejam, a auditoria geral, sintética ou de balanço; e a auditoria detalhada ou analítica.

Por sua vez, Crepaldi (2000) classifica a auditoria em dois tipos: o primeiro é a auditoria de demonstrações contábeis; e o segundo é a auditoria operacional ou de gestão.

Franco e Marra (2000) e Magalhães *et al.* (2001) abordam essas categorias de auditoria por formas, visando atender necessidades específicas. Explicam que as auditorias podem assumir as seguintes formas: de acordo com a extensão dos trabalhos, de acordo com a profundidade dos exames, de acordo com sua tempestividade, de acordo com os fins a que se destina, e de acordo com as relações do auditor com a entidade auditada.

Nesta pesquisa aprofundou-se a abordagem de Franco e Marra (2000) e de Magalhães *et al.* (2001), em função da abrangência do campo da auditoria, o qual procura atender as necessidades dos clientes no âmbito de sua competência.

2.2.1 De acordo com a extensão dos trabalhos

A abordagem da auditoria quanto à extensão dos trabalhos pode se apresentar nas perspectivas geral, parcial ou específica e limitada.

a) Auditoria geral

Quando abrange todas as unidades operacionais é chamada de auditoria geral. Pode variar em profundidade, exigindo exame integral ou por amostragens, conforme o juízo do auditor em relação à confiança obtida nos controles internos da entidade.

Esta forma de auditoria é a mais completa em extensão, podendo destinar-se a atender várias finalidades, tais como: acautelar interesses de investidores e acionistas, controle administrativo, atender exigências legais e avaliar a confiabilidade das demonstrações contábeis.

b) Auditoria parcial ou específica

Quando abrange, especificamente, apenas uma ou algumas demonstrações contábeis ou determinadas áreas operacionais. Esta forma de revisão pode ser realizada para atender interesses de acionistas e investidores ou para controle administrativo, visando apurar a

situação econômica e/ou financeira da entidade, conferir os custos, confirmar a existência de determinados valores patrimoniais, confirmar saldos de contas de terceiros, verificar o cumprimento de obrigações fiscais, verificar o atendimento dos preceitos da legislação societária, apurar erros, fraudes, desvios e malversações do patrimônio e determinar o valor real do patrimônio líquido da entidade.

c) Auditoria limitada

A partir de 1990, as companhias abertas foram obrigadas a levantar seus demonstrativos contábeis, trimestralmente, para fins fiscais. A CVM determina que essas demonstrações devam ser auditadas por auditores independentes.

A auditoria por revisão limitada refere-se ao exame das demonstrações contábeis de um período (trimestral), sem, contudo, aplicar todos os procedimentos de auditoria requeridos na revisão anual das demonstrações contábeis, para fins de publicação.

A realização da auditoria, além da extensão dos trabalhos, depende da profundidade em que os exames serão efetuados.

2.2.2 De acordo com a profundidade dos exames

Em se tratando da auditoria quanto à profundidade dos exames, a revisão pode ser integral, por amostragem ou testes e analítica.

a) Integral

Consiste na realização de exames de todos os registros contábeis, de todos os documentos e de todo o sistema de controles internos da entidade auditada; equivalente a uma perícia. Nas grandes organizações esta forma de auditoria é economicamente inviável, em função de seu elevado custo.

b) Auditoria por amostragem ou testes

A partir da análise do sistema de controles internos da entidade auditada, esta forma de auditoria consiste em examinar determinada porcentagem dos registros e dos documentos, que o auditor considera suficiente para fazer seu juízo sobre a exatidão e a legitimidade dos fatos examinados.

O auditor identifica as áreas de risco, utilizando-se de modelos matemáticos e estatísticos nos quais fixará a quantidade de testes que julgar necessário e suficiente para formar sua opinião sobre os elementos examinados. Também fará uma análise do custo-

benefício para determinar a profundidade e a extensão (realização dos testes de auditoria) das transações dos ativos e passivos.

d) Revisão analítica

Esta forma de auditoria compreende o exame minucioso e a profundidade de todo o fluxo dos controles internos (verificar a eficiência e sua aplicação), bem como de exame analítico das operações de determinada natureza ou de determinado período do ano. A revisão analítica pode ser confundida com a auditoria integral. A diferença é que no exame analítico busca-se conferir flutuações significativas e itens incomuns, através de análise e comparação de quocientes, coeficientes e índices.

Para Magalhães *et al.* (2001), a auditoria por revisão analítica é uma metodologia onde é empregado o conceito de auditoria prenunciativa, em que auditar é administrar o risco.

Portanto, a revisão da auditoria pode ser geral, parcial ou limitada com a profundidade de verificação integral, por amostragem ou analítica, e poderá ser realizada permanente ou eventualmente.

2.2.3 De acordo com sua tempestividade

A realização da auditoria, no que diz respeito à tempestividade, pode ser permanente, especial ou eventual.

a) Auditoria permanente

Forma de revisão realizada habitualmente, em todos os exercícios sociais, podendo ser continuada ou periódica (sazonal). A revisão permanente é executada por auditores internos ou por auditores independentes.

A auditoria permanente continuada ocorre quando o programa de trabalho visa ao exame constante das operações registradas e dos controles internos. Esta forma de revisão tem como vantagem a presença permanente do auditor, auxiliando a administração da organização na solução de problemas contábeis. Normalmente é executada por auditores internos, mas pode também ser realizada por auditores independentes (terceirizados). Outra vantagem é a possibilidade de descobrir erros e irregularidades logo após sua ocorrência, evitando sua repetição. Quando os erros são de natureza fiscal a realização desta forma de auditoria evita penalidades à empresa. Franco e Marra (2000) apontam como desvantagem da execução da auditoria interna por auditores independentes, o alto custo para a organização.

A auditoria permanente periódica ou sazonal ocorre quando o auditor visita a empresa trimestralmente, semestralmente, anualmente ou em outro período. Esta forma de auditoria, normalmente, é executada por auditores independentes, e é menos onerosa do que a auditoria continuada.

b) Auditoria especial ou eventual

Não possui caráter habitual, por essa razão não é realizada todos os anos. Normalmente esta forma de auditoria objetiva atender fins específicos, tais como, para concessão de crédito, para atender exigências legais, apurar o valor real do patrimônio líquido da entidade, controle administrativo.

Essas formas de auditoria visam atender as diversas necessidades informativas dos usuários das demonstrações contábeis e podem ter diversas finalidades.

2.2.4. De acordo com os fins a que se destina

A auditoria contábil pode ser realizada para diversas finalidades, objetivando sempre suprir as necessidades dos seus usuários, sejam eles internos ou externos. Os usuários internos são os diretores e demais colaboradores da entidade auditada. Já os usuários externos são os fornecedores, clientes, bancos, corretoras de valores, governos, acionistas minoritários, e outros. Essa forma de auditoria pode ter as seguintes finalidades:

- confirmar a exatidão das demonstrações contábeis;
- acautelar interesses de acionistas preferenciais e demais investidores que não fazem parte da administração da empresa auditada;
- concessão de crédito (financiadores e debenturistas);
- apurar o valor real do patrimônio líquido da empresa (para efeito de retirada ou admissão de sócio ou acionista, colocação de ações no mercado, venda da empresa ou de seu controle acionário, fusão, incorporação, cisão com outra empresa, liquidação de sociedade);
- cumprimento de obrigações fiscais (interesse do estado);
- controle administrativo; e
- apurar erros e fraudes.

Atualmente, o mercado de capitais é o maior campo de trabalho dos auditores contábeis independentes no Brasil. Além da área contábil, a auditoria contempla outras especialidades, tais como, sistemas baseados em normas da *International Standard*

Organization - ISO (9000 Qualidade e 14000 Gestão Ambiental), Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho (*Occupational Health and Safety Assessment Series* – OHSAS 18001), balanço social (*Social Accounting* – SA 8000), Sistemas de Gestão de Processos Integrados Certificáveis (ISO 9000, 14000, OHSAS 18001 e SA 8000), centro de processamento de dados, gestão e seus indicadores (eficiência, eficácia, economicidade), negócios, de informes extrafinanceiros, de mercados comuns, governamental e outras.

Todas essas formas de auditoria apresentadas são realizadas por auditores independentes, e algumas destas por outros tipos de auditores. Assim, torna-se relevante conhecer a relação entre auditor e entidade auditada.

2.2.5. De acordo com a relação do auditor com a entidade auditada

A auditoria, com relação à entidade auditada, divide-se em auditoria interna, que é executada geralmente por auditores internos, e a auditoria externa, que é executada por auditores independentes.

a) Auditoria externa

A auditoria externa, segundo Franco e Marra (2000: 216), “é aquela realizada por profissional liberal, auditor independente, sem vínculo de emprego com a entidade auditada e que poderá ser contratado para auditoria permanente ou eventual”.

Na execução da auditoria externa, os auditores independentes têm, geralmente, como objetivo principal, revisar as demonstrações contábeis, o sistema de controles internos e o sistema contábil da empresa auditada. Magalhães *et al.* (2001) apontam as seguintes finalidades:

- proteger os investidores;
- analisar e testar o sistema de controles internos e o sistema contábil, em busca da razoável fidedignidade das demonstrações contábeis;
- emitir o parecer sobre as demonstrações contábeis;
- executar os trabalhos com independência segundo as normas de auditoria; e
- reprimir erros e fraudes.

O que vai diferenciar a auditoria externa de outras auditorias é o grau de independência que os auditores podem e devem manter em relação à entidade auditada.

b) Auditoria interna

Jund (2001:26) conceitua auditoria interna como “uma atividade de avaliação independente e de assessoramento da administração, voltada para o exame e avaliação da adequação, eficiência e eficácia dos sistemas de controle, bem como da qualidade do desempenho das áreas, em relação às atribuições e aos planos, às metas, aos objetivos e às políticas definidas para as mesmas”.

As tarefas da auditoria interna são executadas, geralmente, por auditores internos, funcionários da própria empresa auditada e têm como objetivo revisar e analisar documentos, registros, políticas e normas. A empresa auditada para executar os serviços de auditoria interna pode, também, utilizar-se dos trabalhos de auditores independentes (terceirização da auditoria interna).

A auditoria interna, conforme Magalhães *et al.* (2001), tem as seguintes finalidades:

- f) proteger a organização;
- g) acompanhar o cumprimento de normas técnicas e a política de administração da empresa, na consecução de seus objetivos;
- h) emitir o relatório;
- i) executar os trabalhos com independência limitada seguindo as normas e procedimentos de auditoria;
- j) prevenir erros e fraudes, sugerindo aos detentores do poder de decisão os ajustes necessários.

O auditor interno como agente de transformação tem a função de assessorar os gestores das entidades, para evitar a omissão, o erro e a fraude.

Mesmo a auditoria interna sendo diferenciada da auditoria externa, os profissionais que as executam devem manter contatos freqüentes com os auditores independentes.

Assim, torna-se importante conhecer a relação existente entre a auditoria interna e a externa, as características dos trabalhos do auditor interno, do auditor externo e as peculiaridades do auditor independente.

a) Relacionamento entre auditoria interna e externa

Os auditores externos e internos, na área contábil, utilizam, normalmente, os mesmos métodos, diferindo apenas na profundidade e na extensão dos trabalhos. Ambos efetuam os exames, objetivando verificar a existência de um sistema de controle interno eficiente e eficaz, que salvaguarde o patrimônio da empresa, e a existência de um sistema contábil que produza demonstrações adequadas da posição financeira e do resultado das operações.

Os auditores internos devem manter contatos freqüentes com os auditores independentes para que possam adotar procedimentos idênticos na realização das revisões. A NBC P 3 – Normas Profissionais do Auditor Interno, aprovada pela Resolução n.º 781 do CFC, dispõe que o auditor interno deve apresentar os seus papéis de trabalho ao auditor independente e entregar-lhe cópias, quando este entender necessário, isto quando previamente acordado com a administração da entidade em que atua, e no âmbito de planejamento conjunto de trabalhos a realizar.

Quando isso ocorre, os auditores independentes podem utilizar-se dos resultados dos trabalhos efetuados pelos auditores internos. Mas isso não isenta o auditor externo da responsabilidade da utilização dos trabalhos do auditor interno, se estes contiverem erros e irregularidades. Segundo a NBC P 1 – Normas Profissionais de Auditor Independente, a responsabilidade do auditor independente não será modificada quando utilizar, para realizar suas atividades na empresa auditada, os trabalhos do auditor interno.

b) Características do trabalho do auditor externo e do auditor interno

Identificado o relacionamento entre a auditoria externa e a interna, torna-se importante conhecer as características que diferenciam ambos, conforme apresentado na Figura 6.

AUDITOR EXTERNO INDEPENDENTE	AUDITOR INTERNO
Profissional independente contratado para serviços específicos e periódicos.	Funcionário da organização que executa trabalhos contínuos.
Faz análise de sistemas de controles internos e contábeis, e verifica a confiabilidade dos dados e informações contábeis.	Faz análise de gestão, dos sistemas de controles internos e contábil, verifica o cumprimento de normas, manuais de procedimentos, instruções de trabalho, diretrizes da alta administração etc.
Emite parecer e relatório de recomendação e de sugestão.	Emite relatório de recomendação e sugestão
Atende os interesses de usuários internos e externos da organização.	Atende os interesses dos usuários internos da organização.
Possui responsabilidade civil, profissional, criminal.	Possui responsabilidade trabalhista.
Foco central nas demonstrações contábeis.	Foco em todas as áreas (financeira, operacional etc.).
Possui independência em relação à auditoria e à alta administração.	Possui independência nas áreas auditadas, mas é subordinado à alta administração.
Realiza testes em contas com valores relevantes.	Realiza testes abrangentes, buscando atingir todas as transações.

Figura 6 : Características que diferenciam o trabalho do auditor externo e do auditor interno

Fonte: Adaptado de Jund (2001) e Magalhães *et al.* (2000)

Conhecidas as características dos auditores internos e dos auditores independentes, é importante visualizar o que diferencia um auditor externo de um auditor independente.

c) Particularidades dos auditores independentes

O auditor externo, para ser independente, além das características apresentadas, de acordo com a Norma Brasileira de Contabilidade P 1 – Normas Profissionais de Auditor Independente, deve obedecer aos seguintes requisitos:

- não se deixar influenciar por fatores estranhos, por preconceitos ou quaisquer outros elementos materiais ou afetivos que resultem perda, efetiva ou aparente, de sua independência.
- Não possuir vínculo conjugal ou de parentesco consanguíneo em linha reta, sem limites de grau, em linha colateral até o 3º grau, e por afinidade até o 2º grau, com administradores, acionistas, sócios ou com empregados que tenham ingerência na sua administração ou nos negócios, ou sejam responsáveis por sua contabilidade;
- não ter tido relação de trabalho como empregado, administrador ou colaborador assalariado, ainda que esta relação seja indireta, nos últimos dois anos;
- não possuir participação direta ou indireta como acionista ou sócio;
- não ter interesse financeiro direto, imediato ou mediato, ou substancial interesse financeiro indireto, compreendida a intermediação de negócios de qualquer tipo e a realização de empreendimentos conjuntos;
- não possuir função ou cargo incompatível com a atividade de auditoria independente;
- ter fixado honorários condicionais ou incompatíveis com a natureza do trabalho contratado; e
- possuir qualquer outra situação de conflito de interesses no exercício da auditoria independente, na forma que vier a ser definida pelos órgãos reguladores e fiscalizadores.

Essas características são fundamentais para que os auditores independentes realizem seus trabalhos isentos de influência da entidade auditada.

As formas de auditoria apresentadas podem ser realizadas por pessoas físicas ou por empresas, tanto nacionais quanto internacionais. Além disso, como pode ter enfoques diferenciados.

2.3 ENFOQUES DE AUDITORIA

De acordo com Senger (1998:24), “o enfoque de auditoria se refere, em linhas gerais, à maneira pela qual a evidência, com relação a cada um dos objetivos de auditoria, será obtida e avaliada durante os estágios de auditoria”.

Senger (1998) fez uma análise sobre o enfoque de auditoria empregado até 1998 pelas seis maiores empresas de auditoria do mundo, as chamadas *big six*. Objetivou identificar seus conceitos-chave e suas características em comum, além de identificar qual o conceito de enfoque de auditoria de cada uma.

Os serviços oferecidos por essas empresas passaram por grandes reestruturações na última década e procuraram responder aos seguintes questionamentos: Como obter ganhos de eficiência e eficácia na realização dos trabalhos sem perder de vista os aspectos relativos à minimização dos riscos de auditoria? Como agregar valor ao trabalho de auditoria, tornando-o mais útil do ponto de vista do cliente? Como responder ao ambiente de negócios em constante mudança e às diferentes práticas de gerenciamento adotadas pelas empresas na condução de seus negócios?

Para responder estes questionamentos, Senger (1998) menciona que os auditores podem adotar um enfoque baseado em sistemas, que possua eficácia no trabalho de avaliação dos controles internos e que seja eficaz para prevenir, detectar e corrigir erros e irregularidades nas demonstrações contábeis. Os enfoques que as maiores empresas de auditoria do mundo estão adotando, resumidamente, são os seguintes:

- a) enfoque de auditoria direcionado para os principais controles gerenciais dos processos do cliente;
- b) enfoque de auditoria específico (flexível), tanto para o segmento de mercado como específico para cada cliente;
- c) enfoque de auditoria para ajudar a mensurar e controlar o risco proveniente dos produtos, mercados, cultura corporativa, ambiente de controle e operações do cliente, além dos riscos da auditoria das demonstrações contábeis;
- d) enfoque de equipe de auditoria liderada pelo sócio que direciona o planejamento, a execução dos serviços e auxilia os clientes com sugestões significativas sobre a condição de seus negócios;
- e) enfoque de realização dos trabalhos por equipes multidisciplinares (com experiência em várias áreas) distribuídas ao longo do ano;

- f) enfoque que busca a geração de valor para o cliente, por meio da melhoria da qualidade e da produtividade;
- g) enfoque na auditoria com apoio de tecnologias que, além de auxiliar na auditoria das demonstrações contábeis, verifica como o negócio do cliente se ajusta no ambiente econômico como um todo (abordagem sistêmica);
- h) parecer de Auditoria com produtos adicionais, tais como processo de fechamento contábil, *benchmarking*, relatório de recomendações e de sugestões com idéias criativas e inovadoras, visando reduzir os riscos do negócio, a ineficiência dos processos dos clientes e a melhoria da performance futura da empresa auditada.

A utilização conjunta dos diferentes enfoques apresentados permite que os auditores ofereçam serviços com agregação de valor para o cliente. Tal valor pode ser um estudo detalhado dos riscos do negócio, análise do sistema de controle interno, comparações de desempenho da entidade e de seus processos com os melhores processos e práticas de empresas de seu segmento de mercado.

2.4 NORMAS DE AUDITORIA

O processo auditorial contábil brasileiro é norteado pelas Normas Brasileiras de Contabilidade, emitidas pelos órgãos reguladores da profissão. Estas normas estabelecem conceitos sobre a pessoa do auditor, sobre a execução dos trabalhos, sobre a emissão do parecer de auditoria, sobre a ética profissional, entre outros aspectos.

Estas normas foram aprovadas por resoluções do Conselho Federal de Contabilidade – CFC, identificadas na Figura 7:

RESOLUÇÃO	FINALIDADE
CFC Nº 803/96	Aprova o Código de Ética Profissional do Contabilista – CEPC
CFC Nº 820/97	Aprova a NBC T 11 – Normas de Auditoria Independente das Demonstrações Contábeis.
CFC Nº 821/97	Aprova a NBC P 1 – Normas Profissionais de Auditor Independente
CFC Nº 828/98	Aprova a NBC T 11 – IT – 02 Papéis de Trabalho e Documentação de Auditoria
CFC Nº 830/98	Aprova a NBC T 11 – IT – 05 – Parecer dos Auditores Independentes sobre as Demonstrações Contábeis.
CFC Nº 836/99	aprova a NBC T 11 – IT – 03 – Fraude e Erro
CFC Nº 910/01	Aprova Normas Sobre a Revisão Externa de Qualidade pelos pares
CFC Nº 914/01	Aprova a Norma Brasileira de Contabilidade (NBC) T 11 e a Instrução Técnica (IT) 06, deveres e responsabilidades das empresas de auditoria
CFC Nº 915/01	Aprova a Norma Brasileira de Contabilidade (NBC P 1 e IT 02), estabelece critérios para a qualidade e fiscalização dos trabalhos do auditor independente

Figura 7 : Resoluções emitidas pelo Conselho Federal de Contabilidade sobre auditoria

Além dessas normas, existe a Instrução nº 308/99 da Comissão de Valores Mobiliários – CVM, que dispõe sobre o registro e o exercício da atividade de auditoria independente no âmbito de valores mobiliários, e estabelece os deveres e as responsabilidades dos administradores das entidades auditadas no relacionamento com os auditores independentes.

No campo da auditoria, além das normas emitidas por órgãos reguladores nacionais, também existem as normas internacionais de auditoria, emitidas pela Federação Internacional de Contadores – IFAC, que conta com a participação de mais de 140 países, incluindo a participação do Brasil. A função da IFAC, de acordo com Carvalho (1999), é a normalização das normas contábeis, de ética, de educação e de auditoria, para que as empresas possam melhor enfrentar os problemas nacionais e internacionais. A IFAC tem como objetivo desenvolver a profissão contábil no mundo. As normas emitidas pela IFAC contêm orientações gerais direcionadas a harmonizar a estrutura profissional de auditoria dos países-membros.

Infere-se do exposto que, as normas de auditoria não tratam apenas da execução do processo auditorial, mas abrangem, além da execução dos trabalhos de auditoria, o comportamento e a capacitação necessários ao auditor.

2.4.1 A pessoa do auditor e sua competência profissional

Para ser auditor contábil, no Brasil, tanto interno quanto externo, o profissional deve ser graduado em Ciências Contábeis e estar registrado no Conselho Regional de Contabilidade - CRC.

O auditor independente deverá, para revisar as demonstrações contábeis das sociedades de capital aberto, além do registro no CRC, estar registrado na Comissão de Valores Mobiliários.

Segundo a Norma Brasileira de Contabilidade P 1 – Normas Profissionais de Auditor Independente, o auditor independente (contador) deverá manter-se atualizado nos conhecimentos dos Princípios Fundamentais de Contabilidade e das Normas Brasileiras de Contabilidade, das técnicas contábeis, principalmente na área de auditoria, dos conceitos e técnicas administrativas, da legislação inerente à profissão e da legislação específica aplicável à empresa auditada.

O auditor independente, conforme Franco e Marra (1998), precisa possuir condições relativas à pessoa do auditor, à entidade auditada e às condições materiais para o exercício da

profissão. As condições relativas à pessoa do auditor dizem respeito aos requisitos que ele deve preencher para exercer a profissão. Essas condições são as seguintes:

- a) Condições legais – ser contador habilitado e registrado em Conselho Regional de Contabilidade, na Comissão de Valores Imobiliários (para auditar companhias de capital aberto, sistema financeiro, sociedade de economia mista, sistema segurador e previdência privada, etc.) e em repartições públicas federais, estaduais e municipais (para auditar entidades públicas);
- b) Condições culturais – conhecer a língua pátria para estudar e redigir relatórios e uma língua de uso universal para leitura de livros, revistas e publicações técnicas estrangeiras. Possuir conhecimento em matemática financeira, legislação comercial e fiscal, organização e administração de empresas, economia e finanças empresariais, processamento de dados, economia e técnica bancária, técnica e política comercial, relações públicas e humanas, estatística, sociologia, psicologia, normas de sistemas baseadas em ISO;
- c) Condições técnicas – conhecer os princípios gerais de contabilidade (princípios fundamentais de contabilidade, convenções contábeis, normas disciplinares da escrituração e normas disciplinadoras da elaboração de balanços), sistemas contábeis, técnicas contábeis (auditoria e análise de demonstrações contábeis), e planificação e organização contábil;
- d) Condições intelectuais – possuir alto quociente de inteligência, opinião própria, independência mental, força de vontade, espírito analítico e observador, ser pesquisador, ser estudioso e ter vontade de saber;
- e) Condições de integração profissional – possuir dignidade profissional, vivência na profissão, ambição de progresso profissional, independência profissional, filiação a entidades de sua classe, cooperação e respeito com outros profissionais e consciência das responsabilidades profissionais;
- f) Condições de educação e civismo – comportamento educado e compreensivo, tolerante, habilidoso no trato com colegas, clientes e funcionários, respeitador dos direitos de terceiros, das leis e autoridades;
- g) Condições morais – possuir requisitos como integridade, idoneidade, respeitabilidade, caráter ilibado, padrão moral elevado, vida privada irrepreensível, justiça e imparcialidade;
- h) Condições relativas à ética profissional – manter elevado padrão dos serviços prestados, basear-se somente em elementos seguros de convicção, cobrar

honorários justos, não manter vínculo econômico com a empresa ou parentesco com seus diretores, manter sigilo profissional, não aceitar serviços com a finalidade de defender interesses pessoais, ter consideração pela classe e por colegas e respeitar o código de ética da profissão.

Para desenvolver trabalhos eficientes o auditor deve comprovar suas habilidades e estar sempre buscando novos conhecimentos. Neste sentido, a NBC P 1 – Normas Profissionais de Auditor Independente estabelece que o auditor independente deverá comprovar a participação em programas de educação continuada no exercício de sua atividade.

Por sua vez, a empresa auditada deverá dar condições aos auditores para a auditoria externa independente, mantendo a escrituração contábil clara e atualizada, a documentação devidamente arquivada, possuindo controles internos eficientes, dando acesso a todos os registros, documentos, demonstrações e áreas da empresa, bem como dar liberdade funcional ao auditor.

Quanto às condições materiais para o exercício da auditoria, a entidade auditada deverá fornecer uma sala reservada, materiais e equipamentos de apoio, e pagamento de honorários condizentes com o alto grau de responsabilidade da função.

O auditor deve conhecer as atividades, as transações e as práticas contábeis da entidade auditada antes de assumir a responsabilidade pela auditoria das demonstrações contábeis. Ao perceber que não está capacitado para desenvolver os serviços adequadamente, em função da especialização requerida e dos objetivos da empresa auditada, o auditor deverá recusar o trabalho.

O CFC tem a função de normatizar a profissão do auditor contábil independente, bem como a execução dos trabalhos de auditoria. Além das normas já emitidas por meio de Resoluções, vem acompanhando a dinâmica das empresas e da evolução que a profissão requer neste contexto.

2.4.2 A execução dos trabalhos de auditoria

A Norma Brasileira de Contabilidade NBC-T 11, aprovada pela Resolução CFC nº 820/97, normatiza a execução dos trabalhos de auditoria. Nesse trabalho serão abordados os seguintes itens relativos a execução dos trabalhos de auditoria: planejamento, relevância, evidência, procedimentos, amostragem, risco, estudo e avaliação dos sistemas contábil e de controles internos, supervisão e controle de qualidade, papéis de trabalho e documentação de

auditoria. A realização de uma auditoria compreende diversos passos dentro de uma seqüência lógica, que visa atingir objetivos pré-estabelecidos de forma racional e eficaz.

O auditor deve planejar seu trabalho, consoante as normas profissionais de auditor independente, estabelecendo metas para que o serviço seja executado com excelente qualidade.

2.4.2.1 Planejamento da auditoria

Antes de iniciar o trabalho de campo, os auditores organizam uma tarefa aparentemente nebulosa, isto é, examinam antecipadamente a organização de forma que os objetivos a serem atingidos e os procedimentos a serem aplicados sejam definidos claramente.

O planejamento da auditoria deve considerar todos os fatores relevantes na execução dos trabalhos. Para a realização do planejamento, o auditor deve, de acordo com a NBC T 11, ater-se aos seguintes itens:

- a) conhecer detalhadamente as práticas contábeis adotadas pela entidade e as alterações procedidas em relação ao exercício anterior;
- b) conhecer detalhadamente o sistema contábil e de controles internos da entidade e seu grau de confiabilidade;
- c) conhecer os riscos de auditoria e identificar as áreas importantes da entidade, quer pelo volume de transações, quer pela complexidade de suas atividades;
- d) conhecer a natureza, oportunidade e extensão dos procedimentos de auditoria a serem aplicados;
- e) tomar conhecimento da existência de entidades associadas, filiais e partes relacionadas;
- f) fazer uso dos trabalhos de outros auditores independentes, especialistas e auditores internos;
- g) compreender a natureza, conteúdo e oportunidade dos pareceres, relatórios e outros informes a serem entregues à entidade; e
- h) atender prazos estabelecidos por entidades reguladoras ou fiscalizadoras e para a entidade auditada prestar informações aos demais usuários externos.

O auditor independente, de acordo com a mesma norma, deve também documentar seu planejamento geral e preparar programas de trabalho por escrito. O programa deve prever os seguintes itens:

- a) detalhamento do que for necessário à compreensão dos procedimentos que serão aplicados;
- b) detalhamento do programa para servir como guia e meio de controle de sua execução.
- c) prever a orientação, supervisão e responsabilidade dos trabalhos que serão executados quando for designada no planejamento da auditoria uma equipe técnica;
- d) a equipe técnica deve ser formada por pessoas com capacitação profissional, independência e treinamento requeridos nas circunstâncias;
- e) tanto o planejamento como os programas de trabalho devem ser revisados e atualizados sempre que novos fatos o recomendarem.

Na fase do planejamento inicia-se o processo de coleta de dados da entidade auditada e são identificados os eventos relevantes relacionados com as demonstrações contábeis, que permitem ao auditor atingir os objetivos da auditoria. Por isso é importante que o auditor identifique os fatos que possuem relevância, a fim de que somente estes sejam registrados nos relatórios de auditoria.

2.4.2.2 Relevância em auditoria

Sá (1995:426) conceitua relevância como “vantagem de um investimento sobre o outro; vantagem de uma posição contábil sobre outra; superação de um valor pelo outro; importância de um fato patrimonial; fato patrimonial que se destaca com relação a outros”.

Em auditoria, de acordo com a Audibra (1992), a relevância é entendida como a importância relativa da informação em sua representatividade, independentemente do valor que um bem, operação ou fato passa a ter em um determinado contexto.

Segundo a NBC T 11, o auditor deve considerar a relevância quando determinar a natureza, oportunidade e extensão dos procedimentos de auditoria, quando avaliar o efeito das distorções sobre os saldos, denominações e classificação das contas, e quando determinar a adequação da apresentação e da divulgação da informação contábil.

Quando as informações coletadas pelo auditor forem relevantes, serão, também, úteis para servir como evidências de auditoria. A evidência de auditoria fornece fatos ou materiais que serão relevantes para o cumprimento dos objetivos da auditoria, a qual dará suporte aos auditores para suas conclusões sobre a entidade auditada.

2.4.2.3 Evidência em auditoria

O auditor, ao considerar a relevância dos dados e informações que serão coletados, estará determinando a forma de exame e seleção das evidências que serão o suporte ao conteúdo dos relatórios de auditoria, mais especificamente, da emissão de sua opinião. Um dos principais problemas no julgamento do trabalho do auditor encontra-se na determinação da natureza e da quantidade de evidências que devem ser acumuladas para formar uma opinião.

Evidência, em auditoria, conforme Santos (2000), refere-se a algo relevante, confiável e possível, que auxiliará o auditor na formação de opiniões sobre a extensão dos trabalhos a serem atingidos. São as informações relacionadas com o objeto do exame, coletadas através da aplicação das técnicas de auditoria e que têm por objetivo fundamentar a conclusão do auditor sobre o setor ou entidade auditada, tornada pública através do relatório da auditoria.

As evidências de auditorias podem estar relacionadas com o funcionamento do sistema de controles internos ou com as transações ou saldos específicos que compõe as Demonstrações Contábeis. Santos (2000) cita que existem as evidências de procedimentos e as evidências das operações e transações.

a) Evidências de procedimentos

São as que fornecem a confirmação de que os controles-chave relacionados com o sistema de controles internos existem e de que foram aplicados efetiva e uniformemente, durante o período em exame. Essas evidências respaldam as afirmações relativas aos controles internos e, dessa forma, permitem modificar ou reduzir a quantidade das evidências das operações, necessárias para respaldar a opinião do auditor.

b) Evidências das operações e transações

São as que informam ao auditor quanto à consistência ou não dos saldos, das transações e dos resultados das operações da empresa. São obtidas através de exames das transações, dos saldos e dos resultados das operações da empresa, com o intuito de fundamentar a opinião e as diversas observações feitas pelo auditor.

Dependendo dos objetivos da auditoria e da natureza dos critérios estabelecidos para cada entidade auditada, o auditor deve, de acordo com o seu julgamento, reconhecer os tipos de evidências que são relevantes para fundamentar sua opinião.

Para que os auditores possam defender suas opiniões junto aos usuários dos relatórios de auditoria, devem coletar evidências relevantes, válidas e suficientes. Segundo Santos

(2000), os conceitos de suficiência, validade e relevância se inter-relacionam, uma vez que a medição da quantidade de evidências obtidas é a suficiência, e a medida da qualidade destas evidências é a validade e a relevância. A Figura 8 apresenta as definições de evidência suficiente, válida e relevante.

EVIDÊNCIA	DEFINIÇÃO
Suficiente	A evidência deve ser convincente para justificar os conteúdos dos relatórios de auditoria. Suficiência é encontrada quando, ambos, auditor e receptor do relatório estão satisfatoriamente convencidos que os achados e conclusões da auditoria são apropriados.
Válida	Refere-se à força ou credibilidade da evidência em dar suporte às conclusões concernentes à natureza da entidade sob exame.
Relevante	Significa o grau de relação entre as evidências e os objetivos do auditor. Os objetivos da auditoria podem ser divididos em: de conformidade e de materialidade. Objetivos de conformidade são relacionados com a garantia da adequação do modelo e da operação dos controles da entidade sob exame. Especificamente, a evidência em auditoria derivada de procedimentos de conformidade é relacionada à verificação: (a) da existência e adequabilidade dos controles; (b) se eles estão operando como planejado; e (c) se eles são eficazes. Objetivos materiais dizem respeito à evidenciação de deficiências significativas e ineficiências no modelo e operação dos controles, de maneira a identificar suas causas e efeitos.

Figura 8 : Definição de evidência suficiente, válida e relevante

Fonte: adaptado de Santos (2000)

Para Santos (2000), a evidência pode ser classificada por forma, fonte e tipo de prova fornecida. A classificação das evidências por forma identifica seis tipos diferentes que fornecem prova, que são os seguintes:

- a) presença física de objetos – representa prova usada para verificar a existência de um objeto, assegurar suas qualidades ou mensurar sua quantidade;
- b) observação de ações do pessoal auditado – representa prova gerada pelo auditor na verificação da performance de uma atividade e se ela está sendo realizada como planejada;
- c) declarações e apresentações orais e escritas – representa informações recebidas de outros que agem como especialistas/observadores e estão relacionadas às pesquisas feitas pelos auditores;
- d) informações contidas em documentos – é a prova derivada de diversos registros escritos, tais como manuais de procedimentos, registros contábeis, contratos e documentos de todos os tipos;
- e) evidências de reexames ou também chamada analítica – representa a verificação da exatidão das medidas e avaliações tais como conferência de preços, repetição do cálculo de uma folha de pagamento que um funcionário tenha executado etc.;
- f) consistência mútua entre amostras de dados: fornece um grau de persuasão maior que aquele que um incremento individual possuiria, isoladamente.

A classificação da evidência por fonte é aquela que supre o auditor com perspectivas adicionais para observar a natureza da evidência. É por meio das fontes das evidências que o auditor pode avaliar a confiabilidade das provas obtidas. As fontes de evidências que o auditor considera são: o conhecimento pessoal do auditor, a evidência externa e a interna, e as evidências justapostas. A Figura 9 apresenta fontes, formas e exemplos de evidências.

FONTES E FORMAS DE EVIDÊNCIAS	EXEMPLO DE EVIDÊNCIA POR FORMA
A. Conhecimento Pessoal 1. Evidência Física 2. Conformidade de Reexame 3. Observação de Ações do Pessoal	Ativos ou materiais disponíveis para inspeção Conformidade entre a valoração feita pelo auditor e os valores registrados em acordos contratuais ou faturas Execução com segurança, pelo pessoal auditado, das rotinas da unidade etc
B. Evidência Externa 4. Declarações de Terceiros 5. Evidência Documental Externa	Entrevista pessoal com usuários sobre a satisfação com os serviços do auditado Estudos ou relatórios preparados por especialistas
C. Evidência Interna 6. Registros e Relatórios Contábeis 7. Evidência Documental Interna 8. Declarações da Gerência e Empregados	Relatórios financeiros e contábeis Relatórios sobre o sistema interno de informações gerenciais Explicação sobre os procedimentos do auditado
D. Evidências Justapostas 9. Consistência com outras Evidências	Análise de tendências, tais como queixas de clientes e correlação com outras evidências como as condições do sistema de controle interno do auditado

Figura 9 : Formas de evidências classificadas por fonte

Fonte: adaptado de SANTOS (2000)

A classificação da evidência por tipo de prova contribui para o aspecto persuasivo das conclusões do auditor e é vista sob duas perspectivas: a evidência coletada que fornece prova positiva ou negativa, e a evidência coletada que representa prova primária, confirmativa ou secundária ao auditor.

A evidência que fornece prova positiva é aquela que suporta uma proposição que está sendo examinada. Se o auditor está pretendendo verificar a adequação de um controle, a evidência que gera prova positiva fornece segurança de que o controle é adequado. Já a evidência que fornece prova negativa é a ausência de evidência, a qual contradiz a proposição que está sendo examinada após razoável procura.

A evidência também, conforme Santos (2000), pode ser classificada como primária, confirmativa e contraditória, conforme segue:

- a) primária – quando o auditor coloca confiabilidade quando do estabelecimento das provas das conclusões do relatório de auditoria;
- b) confirmativa – quando houver a necessidade de coletar evidências adicionais à primária, ou seja, dá suporte à evidência primária;

- c) contraditória – quando a evidência adicional coletada é contraditória, ela rejeita o tipo de prova fornecido pela evidência primária.

A obtenção das evidências necessárias para subsidiar a opinião do auditor de maneira eficiente é resultado de uma adequada utilização dos procedimentos de auditoria. Assim, serão identificados os procedimentos utilizados na execução da auditoria.

2.4.2.4 Procedimentos de auditoria

Segundo a NBC T 11, item 11.1.2.1, “os procedimentos de auditoria são o conjunto de técnicas que permitem ao auditor obter evidências ou provas suficientes e adequadas para fundamentar sua opinião sobre as demonstrações contábeis auditadas e abrangem testes de observância e testes substantivos”.

Os testes de observância, também chamados de teste de aderência, são, segundo a AUDIBRA (1992), procedimentos técnicos adotados pelos auditores para se certificarem de que as diretrizes, manuais, procedimentos e instruções de trabalho, tanto operacionais como contábeis, estão sendo corretamente cumpridas pelos executores e administradores da entidade auditada. Estes testes visam obter razoável segurança quanto ao cumprimento e funcionamento dos procedimentos de controles internos da entidade auditada.

Os testes substantivos são procedimentos técnicos que visam à obtenção de evidências suficientes, exatas e válidas dos dados e informações produzidos pelo sistema contábil e de controles internos da empresa auditada. Estes testes são realizados nas transações, saldos e nos procedimentos de revisão analítica.

Segundo a NBC T 11, item 11.2.6.1, “a aplicação dos procedimentos de auditoria deve ser realizada, em razão da complexidade e volume das operações, por meio de provas seletivas, testes e amostragens, cabendo ao auditor, com base na análise de riscos de auditoria e outros elementos de que dispuser, determinar a amplitude dos exames necessários à obtenção dos elementos de convicção que sejam válidos para o todo”.

Os procedimentos de auditoria, conforme Sá (1995: 363), “são os atos a serem cumpridos durante o curso do exame pela aplicação de técnicas próprias que permitem o alcance de provas sobre a adequação das demonstrações financeiras”.

Na aplicação das técnicas de auditoria, de acordo com Santos (2000), o auditor se baseia em critérios pessoais de julgamento, dependendo das circunstâncias e dos objetivos que estarão sendo visados. Algumas das razões que justificam a aplicação das diversas técnicas de auditoria são: diferenças significativas na natureza e alcance das operações de cada entidade,

grau de eficiência dos sistemas de controles internos variáveis em cada organização, atividades operacionais que mudam frequentemente de um período para outro e quantidade de informações adicionais que devem ser incluídas nos relatórios de auditoria, seja por necessidade técnica ou para atender pedidos específicos.

As técnicas de auditoria ou os métodos de coleta de evidências, segundo a Audibra (1992), Attie (1998), Sá (1998), Santos (2000), Franco e Marra (2000), Jund (2001), e Magalhães *et al.* (2001), estão relacionados com os atos a serem praticados durante o trabalho, servindo de meios que fornecem as provas exigidas pelo auditor para a emissão do relatório de auditoria. Tais técnicas são as seguintes: contagem ou inspeção física, confirmação externa ou circularização, exame de documentos, conferência de somas e cálculos, exame dos registros (escrituração) contábeis/operacionais, investigação minuciosa ou revisão analítica, conversação ou entrevista ou inquérito, exame de registros auxiliares, correlação das informações obtidas, observação e estudos dos métodos operacionais, avaliação dos controles internos e procedimentos alternativos.

a) Contagem/inspeção física

Corresponde à verificação "*in loco*", a qual deverá fornecer ao auditor a evidência para a formação da opinião quanto à existência física do objeto ou item examinado. A inspeção física possui as seguintes características básicas:

- existência física – comprovação através da constatação visual;
- quantidade – apuração das quantidades físicas reais;
- identificação - comprovação através da análise do item específico a ser examinado;
- autenticidade - comprovação de que o item ou objeto examinado é fidedigno;
- qualidade - comprovação de que o objeto examinado permanece em uso, não está deteriorado, nem obsoleto.

Pode-se citar como exemplos de inspeção física a contagem de valores em caixa, contagem de estoques e a contagem de imobilizados.

b) Confirmação externa ou circularização

Consiste na obtenção de declaração formal e imparcial de pessoas de fora da empresa, referente a assuntos de interesse da auditoria em execução. A evidência coletada de fontes externas à empresa proporciona maior segurança para fins de auditoria independente do que aquelas obtidas dentro da entidade auditada.

Para que o auditor efetue uma confirmação externa ou circularização, alguns requisitos básicos devem ser observados, tais como:

- a seleção dos clientes, dos fornecedores, advogados etc., a serem contatados, deve ser feita diretamente pelo auditor, ou sob sua coordenação;
- a empresa deve ser informada sobre o assunto a ser confirmado, inclusive assinando as correspondências remetidas;
- o despacho das correspondências aos clientes, fornecedores, advogados etc., a serem contatados, deve ser coordenado pelo auditor;
- as respostas da confirmação devem ser enviadas diretamente ao auditor.

Esses itens elencados são importantes para a circularização efetuada gerar ou confirmar evidências de auditoria.

c) Exame de documentos

Consiste na comprovação por meio de análises da documentação que dá suporte às transações que, por questões legais, comerciais ou de controles, devem ser devidamente documentadas. No exame dos documentos devem ser observadas a validade legal do documento, verificar se a transação realizada é adequada em função da atividade da empresa, verificar se a transação em exame e a documentação suporte foram devidamente aprovadas por pessoas autorizadas, comprovar que o registro da operação foi adequado, a documentação examinada é hábil e houve correspondência contábil e fiscal em contas apropriadas.

d) Conferências de somas e cálculos

É a técnica mais simples e ao mesmo tempo a mais completa, em virtude de envolver a quase totalidade das operações da entidade. Tem a finalidade de confirmar a fidedignidade das operações aritméticas. Como exemplo tem-se os cálculos de listagens de estoques, do razão auxiliar, das contas a receber e a pagar, do imobilizado, etc.

e) Exame dos registros (escrituração) contábeis/operacionais

Consiste na revisão das operações contábeis ou dos controles internos a fim de confirmar sua validade e efetividade, bem como identificar áreas de maior risco. Esta técnica possibilita levantamentos específicos de análises e conciliações.

f) Investigação minuciosa

Representa exame em profundidade do objeto auditado. Como exemplo, tem-se o exame detalhado das despesas de viagem e dos pagamentos efetuados.

g) Conversação/entrevista/inquérito

Esta técnica consiste na obtenção de evidências por meio da formulação de perguntas às pessoas envolvidas no assunto em exame. Quando aplicada corretamente e as respostas obtidas devidamente analisadas e confrontadas com outras informações, torna-se uma técnica de grande valia para a auditora. São exemplos, a conversação sobre a posição dos investimentos, os controles internos e os fluxos das atividades.

É de suma relevância a técnica de entrevistas para a coleta de evidências, principalmente em função da limitação das outras técnicas.

h) Exame dos registros auxiliares

Esta técnica prevê a análise dos registros auxiliares, relacionados com o assunto em exame, que dão suporte quanto à fidedignidade dos registros principais. Deve ser utilizada em conjunto com outras técnicas. Um exemplo pode ser o exame de registro auxiliar de contas a receber com os de estoques.

i) Correlação das informações obtidas

Consiste em analisar o relacionamento harmônico do sistema contábil de partidas dobradas ou correlaciona informações entre empresas.

j) Observação

É a técnica mais intrínseca de coleta de evidências por envolver o poder de constatação visual do auditor. É o senso crítico que o auditor deve procurar desenvolver durante o exercício da profissão, que pode ser de grande valia em seu desenvolvimento profissional. O auditor deve aplicar a técnica de observação em todos os momentos do seu trabalho, em exames, análises etc.

Attie (1998) cita como atividades de observação a atenção para a classificação de despesas que são consideradas como disponível, a existência de itens morosos ou obsoletos durante a contagem de estoques, a observação da correta classificação contábil.

k) Procedimentos alternativos

É a utilização de uma outra técnica para confirmar uma evidência obtida e/ou tentativa de obtenção através de uma primeira técnica.

Diante dos diferentes métodos de coleta de evidências apontados, vale ressaltar que a qualidade dos relatórios de auditoria depende da adequação dos métodos utilizados para coletar as evidências, podendo existir casos em que a adoção de uma técnica possibilita o atendimento do objetivo; em outros casos, é necessária a conjugação de todas as técnicas possíveis.

Como o objetivo geral desta pesquisa é o delineamento de um modelo comportamental para formação de auditores contábeis independentes, torna-se relevante explorar com maior profundidade a técnica de auditoria que implica conversação, entrevista ou inquérito.

Neste sentido, a literatura brasileira, na área de auditoria contábil, traz como modelos de questionários direcionados à obtenção de evidências, sejam elas de avaliação de controles internos ou de outras verificações, perguntas fechadas que levam o auditado a responder “sim” ou “não”. Este tipo de pergunta faz o entrevistado responder somente o que está sendo interrogado, não dando abertura para a explanação das atividades sob sua execução e controle. As perguntas fechadas, de acordo com Hindle (1999), servem para esclarecer pontos duvidosos e úteis para confirmar detalhes.

Sá (1998) enumera questões para análise de controle dos registros básicos da empresa: A empresa possui os seus atos constitutivos legais arquivados em ordem? As ações estão todas registradas, obedecendo às suas categorias? A empresa mantém os livros fiscais em dia?

Da mesma forma, Crepaldi (2000) apresenta uma lista de verificação de procedimentos contábeis e de controle interno, tais como: As funções de contadoria e tesouraria estão adequadamente definidas e separadas? É usado um plano de contas? Existe um manual de contabilidade em uso corrente?

Magalhães *et al.* (2001), ao tratar da avaliação do controle interno, apresentam um questionário com perguntas como: As requisições e ordens de compras são aprovadas? Existe segregação entre as funções de compra, recepção, registro e pagamento pelos bens e serviços? Os documentos e cópias são sinalizados de maneira a evitar reapresentação?

Nesta mesma linha de raciocínio, Dal Mas (2000) apresenta as seguintes perguntas para a avaliação dos controles internos e das principais políticas contábeis: Todos os lançamentos do diário são formalmente aprovados por um dirigente? O índice adotado para as perdas ou refugos é razoável?

Franco e Marra (2000) apresentam modelos de perguntas de controle, interno a saber: A empresa prepara periódicas conciliações para todas as contas bancárias? Todos os recebimentos são registrados prontamente e depois depositados intactos no banco?

Perguntas semelhantes de avaliação dos controles internos são apresentadas por Almeida (1996): As atribuições e responsabilidades dos funcionários, seções, divisões, departamentos, gerência e/ou filiais estão claramente definidas nos manuais internos da organização? As transações e os controles estão sujeitos a uma verificação periódica por parte de um setor de auditoria interna?

Attie (1998) lista as seguintes perguntas de avaliação de controles: As responsabilidades estão adequadamente determinadas? Há efetiva segregação das funções operacionais e de controle?

Por sua vez, Jund (2001) apresenta como modelo de questionário geral sobre controles administrativos e gerenciais a seguinte pergunta: Existem controles físicos dos registros do pessoal, que evitam a sua perda ou utilização por pessoas não autorizadas?

Todas essas perguntas de auditoria apresentadas são fechadas e levam o auditado a responder sim ou não. A auditoria significa audição, para isto o auditor deve fazer perguntas, a fim de ouvir. A técnica de perguntas é importante e deve levar as entrevistas de auditoria de forma aberta e informativa, pois o auditor necessita obter várias informações objetivas. Porém, estas entrevistas somente podem ser eficientes se elas tiverem um comportamento harmônico entre auditor e auditado.

No processo da entrevista, as perguntas, respostas e observações migram para uma entrevista aberta de auditoria. Por isso é importante o auditor perguntar de forma correta. Segundo Diemer *et al.* (1997), o que deve ser perguntado e como deve ser perguntado são técnicas de perguntas necessárias em entrevista de auditoria. As perguntas devem ser dirigidas ao objetivo da auditoria e devem ter uma base técnica.

O auditor deve formular perguntas de auditoria referente ao programa de auditoria específico. Para isso, o auditor deverá falar com clareza, fazer formulações de entendimento geral, fazer explicações e perguntas intermediárias, e perguntas auxiliares para ajudar a eliminar a insegurança ou dificuldades de entendimento dos entrevistados.

O auditor deve fazer perguntas abertas que permitam obter várias respostas. Perguntas sugestivas não devem ser feitas, o que não exclui o auditor de ouvir atentamente a opinião, muitas vezes subjetiva, do auditado de uma pergunta formulada. A Figura 10 apresenta exemplos de formas corretas e incorretas de formulação de perguntas.

O que deve ser perguntado	O que não deve ser perguntado
Como é o fluxo... Como é o procedimento... Como é organizado... Como é comprovado... Como é assegurado que... O que deve ser obtido desta forma? Por que... é executado de tal forma? Por que ... é procedido	Você não é da opinião de que...? Isto deve ser conferido ou não...? Isto é executado...? Isto está aprovado...? Isto é comprovado...?

Figura 10: Formulações adequadas e não adequadas de perguntas de auditoria

Fonte: adaptado de Diemer *et al.* (1997)

Objetivando evitar interpretações duvidosas, segundo Crepaldi (2000), o auditor deve entrevistar as pessoas certas, não intimidar o entrevistado, conduzir a entrevista não permitindo que o entrevistado a conduza, apurar fatos e não opiniões, testar a veracidade das informações obtidas e esclarecer dúvidas, sempre que for necessário. Por isso, é importante que o auditor repita a resposta do auditado com palavras próprias evitando mal-entendimentos.

Os auditores devem formular perguntas objetivas, simples e de fácil entendimento. As perguntas abertas devem ser formuladas e direcionadas para verificar a disposição correta das atividades, o entendimento das atividades pelo auditado, a verificação do saber executar corretamente e a verificação da eficácia das atividades/processos. A Figura 11 apresenta exemplos de formulação adequada de perguntas.

FINALIDADE	PERGUNTAS
Disposição correta	Como você procede em suas atividades? Que instrução você toma por base?
Entendimento	Como você entende esta instrução? Por favor, explique-me o seu modo de procedimento. O que deve ser atingido com esta instrução?
Execução correta	O que você deve observar na execução desta tarefa? Como você deve executar esta ação?
Eficácia	O que é obtido com esta instrução? O que acontece se esta ação não for executada? Você pode comprovar o efeito desta ação? Como você controla suas atividades? Que tipo de falha ou erro pode ocorrer? Como são registradas as falhas ou erros?

Figura 11 : Exemplos de perguntas de auditoria

Fonte: adaptado de DIEMER *et al.* (1997)

As respostas obtidas devem ser confirmadas por meio da inspeção, quando possível, e as controvérsias devem ser constatadas e esclarecidas. Quando o auditor constatar uma falha ou erro deverá confirmar através de documentos (cópias).

De acordo com Diemer *et al.* (1997), quando o auditor comete erros numa entrevista, ele deve admitir isto e não atribuir a culpa ao auditado, como, por exemplo, dizer: “mas você falou que...”. Por um erro o auditor pode pedir desculpas, mas não há a necessidade de logo se

humilhar. A flexibilidade do auditor é fundamental, principalmente quando a entrevista de auditoria toma um rumo surpreendente e o auditado assume o domínio da entrevista.

Outro fator importante da técnica de entrevista é evitar fazer perguntas agressivas e em casos de encontrar evidências de erros ou irregularidades não fazer críticas e discutir com o auditado sobre a conveniência, ou não, de uma instrução ou atividade. Devem ser evitadas as confrontações entre o entrevistador e o entrevistado que dificultem e prejudiquem a eficiência da auditoria.

Para não prejudicar ou colocar em jogo o sucesso da auditoria, atenção especial deve ser dada quando o auditor precisa fazer uma crítica. Ao fazer uma crítica, o auditor, de acordo com Diemer *et al.* (1997), deve direcioná-la para que ela não seja pessoal, mas, objetiva; não seja sobre terceiros; não seja feita na presença de pessoas não envolvidas, chefias ou subordinados; não seja feita por telefone; e, se a crítica for por escrito, somente após ter obtido o ‘de acordo’ do auditado.

Ainda, segundo Diemer *et al.* (1997) os pontos de vista positivos do lado do auditado não devem ser considerados de forma alguma como não mais que a obrigação. Ao contrário, por meio do reconhecimento dos pontos positivos, também os pontos fracos, que devem ser mencionados, serão vistos na relação correta, isto é, não utilizar a lupa negativa, que somente salienta os pontos fracos do auditado.

Outro ponto a ser observado é que a entrevista de auditoria deve seguir uma seqüência de procedimentos, conforme apresentado na Figura 12.

FASES DA ENTREVISTA	OBJETIVO
Saudação	Tem como objetivo sincronizar e criar um bom ambiente. Em caso de participação de desconhecidos, estes são rapidamente apresentados. Warming-up, dar-se tempo, criar o clima.
Abertura	Denominação dos temas, objetivos e finalidades da entrevista. Se já houve uma entrevista sobre este tema, é resumida brevemente a situação atual. Mencionar quais são as expectativas que se têm na entrevista e o seu início
Informação	Para criar uma boa base para argumentações, devem ser trocadas todas a informações necessárias. Quanto mais intensiva for a fase de informação, menor será o atrito da fase de argumentação e tanto menor será a quantidade de mal-entendidos entre os participantes da entrevista. Além disso, é assegurado o repasse de dados relevantes.
Argumentação	Aqui são trocados argumentos diante da intensiva fase de informação. Os resultados são selecionados. Também aqui valem números, dados, e fatos.
Decisão	A fase de argumentação é finalizada, os resultados são agrupados. São tomadas as decisões sobre a continuidade de procedimento; são definidas ações e, para isto, na medida do possível, são definidos prazos e responsabilidades.
Término	Agradecimento pela colaboração; eventualmente fazer comentário sobre o local e a data da próxima entrevista. Se houve discussões mais sérias, criar um ambiente descontraído.

Figura 12 : Fases da entrevista e seus objetivos

Fonte: adaptado de Diemer *et al.* (1997)

Uma vez determinadas as técnicas de coleta de evidências, o auditor deverá, de acordo com a forma de auditoria que será realizada, definir as amostras de auditoria.

2.4.2.5 Amostragem de auditoria

Atualmente, mesmo a equipe de auditoria possuindo o banco de dados da entidade auditada, o qual permite acessar qualquer registro por meio eletrônico, é inviável realizar a auditoria de todos os registros e transações, devido ao elevado custo e o prazo exigido pela legislação para a publicação das demonstrações contábeis. Ter os registros por meio eletrônico da contabilidade de uma empresa é útil para que o auditor escolha, por meio de amostragem, qual dado irá verificar. De acordo com a NBC T 11, na determinação da extensão de um teste de auditoria, ou de um método de seleção de itens a serem testados, técnicas de amostragem poderão ser empregadas pelo auditor.

Segundo Sá (1998:35), “o universo de verificação é o limite de um trabalho. O universo auditável é, pois, o limite de verificação, observação, estudo e avaliação do auditor”. Sá (1995:24) conceitua amostragem na área contábil como “processo, utilizado em auditoria, que se baseia no princípio da *indução por enumeração*, ou seja, em testes, através deste princípio, chega-se a uma conclusão sobre um todo ou conjunto, partindo de premissas que se referem a elementos isolados, tomados como amostras”.

O auditor, ao utilizar métodos de amostragem, deve projetar e selecionar uma amostra de auditoria, aplicando a essa amostra procedimentos de auditoria, bem como avaliar seus resultados, de forma a proporcionar evidência de auditoria suficiente e apropriada. A NBC T 11 dispõe que, na determinação da amostra, o auditor deve levar em consideração tais fatores: população, objeto da amostra, estratificação e tamanho da amostra, risco da amostragem, erro tolerável e erro esperado.

A amostragem de auditoria, por ser um universo parcial dentro de um todo, quanto maior for sua confiabilidade, maior será a qualidade dos serviços prestados. Por isso, o auditor deve utilizar-se de técnicas estatísticas, matemáticas, algébricas e de lógica para reduzir os riscos de auditoria.

2.4.2.6 Risco de auditoria

A auditoria, na maioria das vezes, principalmente para fins de publicação das demonstrações contábeis, é realizada por meio de processo de amostragem, na qual o auditor

escolhe transações relevantes a serem examinadas. Esta forma de realização da revisão traz alguns riscos ao trabalho do auditor.

A NBC T 11, item 11.2.3.1, conceitua o risco de auditoria como sendo “a possibilidade de o auditor vir a emitir uma opinião tecnicamente inadequada sobre demonstrações contábeis significativamente incorretas”. O auditor, segundo a mesma norma, deve considerar o risco de auditoria em dois níveis:

- a) nível geral – considerar as demonstrações contábeis tomadas no seu conjunto, bem como as atividades, qualidade da administração, avaliação do sistema contábil e de controles internos e situação econômica e financeira da entidade;
- b) níveis específicos – relativos ao saldo das contas ou natureza e volume das transações.

De acordo com Senger (1998), o risco de auditoria é normalmente impactado pelos seguintes fatores:

- a) operações dominadas por uma única pessoa;
- b) grande ênfase no alcance de metas;
- c) provisões e estimativas contábeis questionáveis;
- d) remuneração baseada no resultado;
- e) estrutura corporativa complexa;
- f) tentativa da gerência da entidade em reduzir o escopo da auditoria;
- g) ajustes de exercícios anteriores para corrigir erros ou irregularidades;
- h) controles internos fracos;
- i) subsidiárias que não são auditadas;
- j) departamento contábil inexperiente; e
- k) demonstrações contábeis não preparadas em uma base de tempo adequada.

Para Jund (2001), os riscos de auditoria podem ser classificados em risco inerente, de controle e de detecção. Senger (1998) cita também que é considerado na auditoria o risco do negócio do cliente. Na Figura 13 evidencia-se as definições dos riscos em auditoria.

TIPO DE RISCO	DEFINIÇÃO
Risco Inerente	Potencialidade de erros, contida em contas ou demonstrações, que nem sempre se alcançam pelo exame de controles internos. Possibilidade de o saldo de uma conta ou de uma transação conter erros expressivos, quer isolada, quer agregadamente, escapando à conexão com os controles internos.
Risco de Controle:	O risco de que um erro material que poderia ocorrer em uma opinião do auditor, não seja prevenido ou detectado em uma base de tempo adequada pelas políticas e procedimentos da estrutura de controle interno da entidade.
Risco de Detecção	É o risco que o auditor incorre por não perceber, ou não avaliar corretamente, o nível de aceitação do risco inerente e de controle.
Risco de Negócio do Cliente	É relacionado com a sobrevivência e lucratividade da entidade

Figura 13 : Definição dos tipos de risco em auditoria

Fonte: adaptado de Senger (1998)

O risco de negócio do cliente, conforme Senger (1998), está relacionado com os aspectos da gerência, da entidade e em relação ao segmento de mercado:

- a) Aspectos relacionados à gerência
 - ausência de integridade;
 - aventuras especulativas;
 - não cumprimento de leis e regulamentos;
 - transações complexas ou acordos inovativos;
 - ausência de uma trilha de registros comprovada;
 - postura evasiva, não-cooperativa ou abusiva em relação aos auditores.
- b) Aspectos voltados à entidade
 - produtos novos e não aprovados;
 - pequeno número de clientes ou fornecedores;
 - crise de liquidez;
 - dúvida acerca da continuidade das operações;
 - variação na lucratividade, em função do fornecimento de matéria-prima;
 - vulnerabilidade à rápida mudança de tecnologia;
 - empréstimos divulgados inferiores aos investimentos planejados;
 - recursos obtidos de curto prazo investidos em ativos de longa maturação.
- c) Aspectos relacionados ao segmento de mercado
 - rápida mudança;
 - alta competição, saturação de mercado, obsolescência de produtos, demanda declinante;
 - ambiente extremamente regulamentado;
 - poucas barreiras à entrada de novos concorrentes.

Portanto, cabe ao auditor estudar o segmento de mercado em que a empresa encontra-se inserida, seus processos/produtos, bem como as práticas gerenciais que são adotadas, para minimizar os riscos de auditoria. Os riscos de auditoria devem ser avaliados por ocasião do estudo e avaliação do sistema de controles internos da entidade auditada.

2.4.2.7 Estudo e avaliação do sistema contábil e de controles internos

Toda organização possui objetivos estabelecidos que são perseguidos pelos seus dirigentes, sejam eles formais ou informais. Os dirigentes, para certificarem-se de que tais objetivos estão sendo atingidos, necessitam de suporte por meio de um sistema geral de controle organizacional. Este sistema compreende as políticas, procedimentos, instruções de trabalho e os meios para verificar seus cumprimentos.

A NBC T 11 prescreve que o auditor deve estudar o sistema contábil e o sistema de controles internos da empresa auditada, em virtude de suas influências nos trabalhos dos auditores. No item 11.2.5.1, esta norma define que “o sistema contábil e de controles internos compreende o plano de organização e o conjunto integrado de método e procedimentos adotados pela entidade na proteção do seu patrimônio, promoção da confiabilidade e tempestividade dos seus registros e demonstrações contábeis, e da sua eficácia operacional”.

Crepaldi (2000) define controle interno de uma organização como “os procedimentos, métodos ou rotinas, cujos objetivos são proteger os ativos, produzir os dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa”.

A partir desse conceito de controle interno pode-se identificar dois tipos de controle: o contábil e o administrativo:

- a) controle contábil, compreende os sistemas de conferência, aprovação e autorização, segregação de funções, controles físicos sobre ativos e a auditoria interna; e
- b) controle administrativo, compreende controle de qualidade, treinamento de pessoal, análise das variações entre valores orçados e incorridos.

A revisão dos controles internos pelo auditor destina-se, primordialmente, a verificar o grau de confiança que merecem as contas e os valores constantes das demonstrações contábeis e as atividades operacionais, bem como servir de base para a determinação da época e previsão da abrangência dos procedimentos de auditoria a serem aplicados no decorrer dos exames.

O auditor, ao detectar falhas ou deficiências no sistema contábil e de controles internos, apesar de serem de responsabilidade da entidade auditada, deve fazer sugestões objetivas para o aprimoramento dos mesmos. A revisão e a avaliação destes sistemas servem também como base para a elaboração dos relatórios de auditoria.

As informações sobre o sistema contábil e de controles internos da empresa são obtidas através de leitura dos manuais internos de normas e procedimentos, conversa com funcionários da empresa e por testes de observância, ou seja, acompanhamento de uma operação desde o seu início até o registro contábil, confrontando os resultados obtidos com o previsto nos controles internos.

Almeida (1996) afirma que as evidências obtidas sobre o controle interno podem ser registradas através de memorandos narrativos, fluxogramas e questionários padronizados. O registro por meio de memorandos narrativos serve para descrever a rotina de uma atividade de forma lógica e concisa, evidenciando o fluxo de documentos de um ou mais departamentos.

O fluxograma, segundo Crepaldi (2000:228), é “uma técnica analítica, que utiliza símbolos para descrever uma rotina passo a passo em um ou mais departamentos, evidenciando o movimento de documentos desde sua origem até sua disposição final.” Esta forma de organização e método configura os elementos e as inter-relações dos sistemas de informações da empresa, fornecendo ao auditor uma visão mais ampla do fluxo da documentação e das informações, ou seja, das diversas etapas das operações da empresa.

O questionário de controles internos fornece ao auditor respostas quanto à eficiência e funcionalidade dos sistemas de controles, bem como possibilita verificar se as instruções vigentes estão sendo corretamente aplicadas.

A avaliação do sistema de controles internos da entidade auditada contribui, significativamente, para o planejamento da auditoria. Se os controles são eficientes, reduz o risco da auditoria e, conseqüentemente, possibilita a execução dos serviços com qualidade e dentro do prazo planejado.

2.4.2.8 Supervisão e controle da qualidade

A qualidade no mundo globalizado tornou-se uma verdadeira perseguição, seja nas empresas industriais ou nas empresas de serviços que buscam em ambientes altamente competitivos ofertar produtos ou serviços cada vez melhores.

Em função da relação entre a atividade industrial e a de prestação de serviços, a evolução do conceito de qualidade, de acordo com Paladini (1995:31), “acabou por associar-

se às ênfases que marcaram os diferentes estágios pelos quais passaram as organizações – sejam quais fossem seu porte, ramos de atuação, locais ou épocas”. Na visão deste autor, um conceito importante de qualidade, é o da adequação ao uso através de percepção das necessidades dos clientes e aperfeiçoamentos introduzidos a partir de níveis de serviços já alcançados, formulado por Joseph Juran.

As organizações que prestam serviços possuem grande dificuldade em torno de um consenso sobre Qualidade em função da natureza intangível dos serviços. Os serviços são experiências que o cliente vivencia, e, de acordo com Gianesi e Corrêa (1994: 32), “são de difícil padronização o que torna a gestão do processo mais complexa. Pela dificuldade de avaliar os resultados e pela impossibilidade de avaliação do serviço antes da compra”. Mencionam que os serviços são diferentes da manufatura; suas principais características são a intangibilidade; a presença e participação do cliente; o fato de que, geralmente, os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente.

Spanbauer (1996) afirma que nos serviços o único nível que se deseja definir para erros, falhas, disparates e tempo desperdiçado é zero. Não se deve definir um nível aceitável de falta de cortesia, de falta de educação, indiferença ou mau humor.

Souza (2000) enfatiza que um serviço de baixa qualidade significa irritação, sensação de impotência e de indignação para o cliente. Desta forma, os serviços prestados com qualidade norteiam as ações da empresa, atraindo novas oportunidades de negócios e aumento de sua competitividade.

Assim, na realização da auditoria contábil independente, para que a qualidade na prestação do serviço seja efetivamente um fator de diferenciação estratégica, é preciso que os auditores tenham conhecimento das habilidades e competências necessárias à compreensão dos pontos de vista e ações por parte dos auditados.

Surge então a necessidade, na realização dos serviços de auditoria, de supervisão e de controle da qualidade. A supervisão dos trabalhos da equipe que executa a auditoria, de acordo com a NBC T 11, deverá abranger a avaliação da execução do planejamento da auditoria e do grau de competência da equipe, avaliação da documentação, dos procedimentos técnicos utilizados e das conclusões dos auditores.

A NBC T 11 dispõe em seu item 11.2.4.2 que “o auditor deve instituir um programa de controle de qualidade visando avaliar, periodicamente, se os serviços executados são efetuados de acordo com as Normas Profissionais de Auditor Independente”. Tal programa deve ser estabelecido de acordo com a estrutura da equipe técnica do auditor e a complexidade dos serviços que realizar.

A mesma norma requer no controle da qualidade dos serviços de auditoria que a equipe de auditoria seja independente, treinada, competente e com habilidades profissionais compatíveis com os diversos processos complexos que são encontrados nas entidades auditadas.

O CFC também emitiu a Resolução 910, de 12 de setembro de 2001, que aprova Normas Sobre a Revisão Externa de Qualidade pelos pares. A revisão pelos pares, conforme item 14.1.1.1 “constitui-se em processo educacional, de acompanhamento e de fiscalização, que visa alcançar desempenho profissional da mais alta qualidade”. A revisão da qualidade é medida pelo atendimento das normas técnicas e profissionais estabelecidas pelo CFC, e CVM.

O CFC emitiu, ainda a Resolução 914/2001 que aprova a Norma Brasileira de Contabilidade T 11 e a Norma Brasileira de Contabilidade Instrução Técnica 06, que se referem aos deveres e responsabilidades das empresas de auditoria. Além disso, emitiu a Resolução 915/2001, que aprova a Norma Brasileira de Contabilidade NBC P 1 e a NBC Instrução Técnica 02, que estabelece critérios para a qualidade e fiscalização dos trabalhos do auditor independente, regulamentando itens como independência e sigilo. As medidas entraram em vigor já nos trabalhos relativos às demonstrações contábeis encerradas a partir de janeiro de 2002.

Essas normas emitidas pelo CFC visam garantir padrões mínimos de qualidade dos serviços prestados pelos auditores contábeis independentes.

Uma forma encontrada de se verificar a qualidade dos serviços prestados é a análise dos papéis de trabalho e da documentação de auditoria.

2.4.2.9 Papéis de trabalho e documentação de auditoria

A auditoria é uma atividade da mais elevada responsabilidade, que deve ser executada por profissionais com excelente competência e qualidade técnica para a emissão de um parecer, mas que não são suficientes sem a existência de papéis de trabalho e de documentos que comprovem as evidências coletadas.

O que dá base de sustentação ao relatório final do auditor é a documentação e papéis de trabalho da auditoria. A Resolução CFC nº 820/97, que aprova a NBC T 11, item 11.1.3.1, define os papéis de trabalho como “o conjunto de documentos e apontamentos com informações e provas coligidas pelo auditor, preparados de forma manual, por meios eletrônicos ou por outros meios, que constituem a evidência do trabalho executado e o fundamento de sua opinião”.

Por meio dos papéis de trabalho pode-se avaliar a competência dos auditores e a qualidade dos trabalhos de auditoria, além de oferecerem a vantagem de poder comprová-las. O item 11.2.7.1, da mesma norma, dispõe que “o auditor deve documentar, através de papéis de trabalho, todos os elementos significativos dos exames realizados e que evidenciam ter sido a auditoria executada de acordo com as normas aplicáveis”.

A NBC T 11 – IT 02, aprovada pela Resolução nº828 do CFC, explica os itens 11.1.3 e 11.2.7 da NBC T 11, com respeito à documentação mínima que deve ser gerada na auditoria das demonstrações contábeis. Os objetivos da exigência da documentação e dos papéis de trabalho da auditoria são os seguintes:

- a) registrar o trabalho de auditoria contendo: as evidências da revisão e avaliação do sistema de controles internos; a extensão dos exames realizados sobre os registros e dos testes de auditoria; e a natureza e grau de credibilidade das informações obtidas;
- b) fornecer informações sobre a empresa e setor auditado como controles internos, dados financeiros/operacionais, aspectos fiscais etc., que permitam ao auditor elaborar o relatório da auditoria e emitir sua opinião;
- c) dar condições ao supervisor da equipe de avaliar os atributos dos auditores quanto aos conhecimentos técnicos, a capacidade de organização e a habilidade em planejar e executar o trabalho;
- d) servir de material de defesa quando os pontos mencionados no relatório são questionados;
- e) servir como prova perante à justiça, na hipótese de discussão via judicial, de que o trabalho foi executado de acordo com as normas de auditoria em vigor.

Os papéis de trabalho e a documentação da auditoria são de propriedade do auditor, devendo ser controlados e arquivados por um período de cinco anos após a conclusão dos trabalhos. O auditor ou a firma de auditoria que executou o trabalho é responsável pelos papéis de trabalho e pela documentação, podendo vir a ser processado judicialmente se utilizá-los em benefício próprio, ou transferi-las para terceiros, para que estes obtenham vantagens.

Mediante o preenchimento dos papéis de trabalho, tanto os superiores da equipe de auditoria, quanto os órgãos reguladores da profissão têm condições de verificar o trabalho executado.

Esses passos enumerados são fundamentais à execução das auditorias contábeis independentes, pois com eles os auditores realizam seus trabalhos dentro das normas de

auditoria independente. Uma vez seguido esses passos para coletar as evidências, o auditor está apto para emitir os relatórios, ou seja, os produtos da auditoria.

2.5 PRODUTOS DA AUDITORIA

Os produtos da auditoria são os relatórios emitidos pelos auditores. Estes relatórios são chamados de Parecer (Relatório Sintético ou Curto) e Relatório de Recomendação e Sugestão (Relatório Analítico ou Longo). Além destes relatórios, os auditores contábeis independentes nos últimos anos, em nível mundial, estão apresentando também os seguintes produtos:

- relatórios de assessoramento à administração em assuntos contábeis, tributários e societários;
- relatórios de consultoria tributária;
- relatório de consultoria de gestão.

Por meio do relatório de auditoria, de acordo Franco e Marra (2000), os usuários das demonstrações contábeis recebem do auditor informações do trabalho de revisão, do alcance abrangido pelo trabalho, da forma como foi realizado, dos fatos relevantes observados e das conclusões quanto à veracidade dos dados e informações contidos nas demonstrações contábeis.

Sá (1998:442) conceitua o relatório de auditoria em “uma peça técnica que tem por objetivo informar o resultado dos trabalhos executados de acordo com o programa planejado”. A função primordial de um auditor é expressar uma opinião profissional fundamentada sobre as demonstrações contábeis da empresa, ou sobre o setor auditado.

Enquanto as demonstrações contábeis são representações da administração da empresa, os relatórios de auditoria, também denominados de parecer e relatório de recomendação, são exclusivamente de responsabilidade do auditor.

2.5.1 Parecer de auditoria

A Resolução 820/97 que aprova a NBC T 11 e a Resolução CFC Nº 830/98 que aprova a NBC T 11 – IT – 05, que contemplam o Parecer dos Auditores Independentes sobre as Demonstrações Contábeis, disciplinam a emissão do parecer de auditoria independente.

De acordo com estas normativas, o parecer em condições normais é dirigido aos acionistas, cotistas ou sócios; ao conselho de administração ou à diretoria da entidade; ou

outro órgão equivalente. Em circunstâncias próprias, o parecer é dirigido ao contratante dos serviços.

A auditoria independente tem o objetivo de expressar uma opinião sobre as demonstrações contábeis das entidades por meio do parecer, que é um relatório resumido ou chamado também de relatório sintético. A NBC T 11, item 11.3.1.1, define que o Parecer dos Auditores Independentes ou Parecer do Auditor Independente “é o documento mediante o qual o auditor expressa sua opinião, de forma clara e objetiva, sobre as demonstrações contábeis nele indicadas”.

No entanto, há críticas sobre a forma como o parecer de auditoria é emitido. Nasi (1999) explica que essa forma gera um conjunto de causas e efeitos capazes de denegrir a imagem do auditor e da profissão de auditoria. A Figura 14 apresenta essas causas e efeitos do parecer de auditoria.

CAUSA	EFEITO
O parecer do auditor é hermético, de difícil entendimento, com pouca comunicabilidade para o usuário, e recheado de termos técnicos	O usuário não sabe o que o auditor faz e não consegue delimitar a responsabilidade deste e do administrador, mesmo que tal seja mencionado no parecer
Os organismos profissionais pouco divulgam sobre o que é o trabalho do auditor, qual a responsabilidade assumida por este e quais as vantagens que os usuários têm em contratar tais serviços	Só os auditores independentes sabem o que fazem. Os usuários e a sociedade não têm a mínima idéia, confundindo-os, muitas vezes, como fiscais do governo
Os auditores independentes têm-se limitado a emitir uma opinião sobre as demonstrações contábeis, e não sobre a empresa em seu todo. O trabalho de auditoria precisa ser um serviço com valor agregado, com utilidade para os usuários	O trabalho do auditor vem sendo cada vez mais questionado e sua utilidade contestada pelos usuários. As normas de auditoria são emitidas e modificadas por pressão dos usuários, não tendo os organismos, geralmente, uma visão de futuro, antecedendo-se aos fatos
Os organismos profissionais têm emitido normas de auditorias, sem consultar preliminarmente os usuários dos trabalhos e discuti-los com eles	A visão dos usuários é a de que os auditores praticam um corporativismo exagerado, buscando instrumentos de defesa e de proteção muitas vezes acima das necessidades

Figura 14 : Causas e efeitos do parecer de auditoria

Fonte : adaptado de Nasi (1999).

Em função dessas causas e efeitos que o parecer de auditoria vem gerando, Nasi (1999) apresenta uma proposta de substituição do atual parecer. Tal proposta contempla sete partes, as quais são:

- apresentação das demonstrações contábeis da empresa com as notas explicativas feitas pela administração;
- detalhamento da extensão dos exames de auditoria;
- comentários e recomendações sobre o sistema de controle interno adotado pela empresa, especialmente aquele efetuado mediante sistemas computadorizados;

- comentários sobre as principais contas, tanto da posição patrimonial e financeira, como das de resultado;
- análise do desempenho da empresa no período, sob aspectos financeiro, econômico e operacional;
- opinião sobre as demonstrações contábeis, o desempenho no período e as tendências da empresa diante do seu entorno econômico e social. Caso houver ressalvas ou incertezas, o auditor deverá mencioná-las, de forma ampla e objetiva, em seu relatório;
- comentários sobre o cumprimento, ou não, pela empresa, das normas legais e regulamentares a que está sujeita.

Tais alterações, se forem implementadas, serão um avanço para a profissão de auditor contábil independente, que buscará maior presença na sociedade e maior utilidade aos usuários das demonstrações contábeis das entidades.

O parecer emitido atualmente deve identificar as demonstrações contábeis sobre as quais o auditor está expressando sua opinião, indicando, outrossim, o nome da entidade, as datas e períodos a que correspondem.

De acordo com a NBC T 11, o parecer é classificado segundo a natureza da opinião em Parecer sem Ressalva, Parecer com Ressalva, Parecer Adverso e Parecer com Abstenção de Opinião:

- a) Parecer sem Ressalva, também chamado de parecer limpo, é aquele emitido quando as demonstrações contábeis, da empresa auditada, representam adequadamente a posição patrimonial e financeira, e o resultado das operações estão de acordo com os princípios fundamentais de contabilidade.
- b) Parecer com Ressalva, é emitido quando um ou mais de um valor das demonstrações contábeis não refletem adequadamente a posição correta, de acordo com os princípios fundamentais de contabilidade, ou quando o auditor não consegue obter evidências adequadas que permitam a comprovação desses valores.
- c) Parecer Adverso, é emitido quando o auditor verificar a existência de efeitos que, isolada ou conjuntamente, forem de tal relevância que comprometam o conjunto das demonstrações contábeis.
- d) Parecer com Abstenção, de Opinião é aquele em que o auditor deixa de emitir opinião sobre as demonstrações contábeis, por não ter obtido comprovação suficiente para fundamentá-las.

Nas auditorias para fins de publicação das demonstrações contábeis, um dos pareceres supramencionados deverá ser emitido, bem como o relatório de recomendações.

2.5.2 Relatório Analítico ou Longo

Além do relatório curto ou parecer de auditoria, que é usado quase que universalmente em auditoria das demonstrações contábeis, para efeito de publicação, o auditor prepara o chamado relatório longo, o qual é conhecido também por relatório de recomendações, de sugestões ou analítico.

Este tipo de relatório é o elemento final e a apresentação de forma analítica, aos usuários, dos pontos divergentes levantados, e das recomendações e sugestões apresentadas pelo auditor. Segundo a AUDIBRA (1992), o relatório deve possuir uma expressão inequívoca da conclusão do auditor sobre a área auditada, e seu conteúdo variará segundo a natureza e o tamanho de cada projeto, devendo conter, quando aplicável, os seguintes tópicos:

- a) nome da empresa/área;
- b) tipo de exame;
- c) objetivos da auditoria;
- d) período examinado;
- e) princípios, normas e legislação aplicáveis;
- f) grau de cumprimento do plano de auditoria;
- g) principais mudanças operacionais, administrativas e financeiras ocorridas;
- h) resumos comparativos;
- i) problemas e questões que exigem estudos mais aprofundados;
- j) recomendações destinadas ao aprimoramento de sistemas e dos controles internos, especificando as falhas ou exceções identificadas, suas causas e conseqüências para os objetivos ou resultados da área/empresa/atividade.

Um dos diferenciais que as empresas de auditoria estão investindo para conseguir manter e conquistar novos clientes refere-se à qualidade do relatório de recomendações e sugestões para a entidade auditada. Portanto, todo o trabalho executado pelos auditores se resumirá, ao final, em duas peças; o parecer e o relatório de recomendação.

Com a realização da revisão da literatura específica da área de auditoria contábil independente, pode-se ter uma visão geral da complexidade e da responsabilidade dos trabalhos que os auditores contábeis independentes executam.

Diante do contexto do trabalho apresentado do auditor, torna-se relevante conhecer o processo de recrutamento, seleção e desenvolvimento das pessoas nas empresas em geral, bem como nas empresas de auditoria contábil independente.

3. GESTÃO DE PESSOAS

Neste capítulo discorre-se sobre a gestão de pessoas e as competências requeridas nas organizações. Em seguida, são abordados os fundamentos teóricos sobre recrutamento, seleção, formação continuada e avaliação de desempenho de seus profissionais, apresentando, também, práticas que se relacionam ao auditor contábil independente.

3.1 O PROFISSIONAL E AS COMPETÊNCIAS

Os profissionais das empresas são administrados por uma área que sofreu grandes transformações através dos tempos, a área que trata da gestão das pessoas. Gil (2001) aborda a evolução da administração de recursos humanos, dividindo-a em cinco momentos: administração científica, escola das relações humanas, relações industriais, administração de recursos humanos e gestão de pessoas.

a) Administração científica

Teve seu início com as experiências, nos Estados Unidos, procedidas por Frederick W. Taylor (1856-1915) e Henry Ford (1863-1947), e na França, por Henri Fayol (1841-1925). Este movimento teve como objetivo substituir a improvisação e o empirismo pelos fundamentos científicos das atividades administrativas.

b) Escola das relações humanas

Esta escola iniciou com as experiências do psicólogo americano Elton Mayo (1890-1949), que teve como objetivo a valorização das relações humanas no trabalho. Suas experiências foram baseadas na percepção de que era necessário considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade. Com esta escola, de certa forma, iniciou-se a harmonização entre o capital e o trabalho.

c) Relações industriais

Após a segunda guerra mundial, em função das atividades de administração de pessoal das empresas estarem restringidas às rotinas de pessoal orientadas pelo enfoque legal e disciplinar, surgem as forças sindicais que forçam as empresas a se preocupar mais com as condições de trabalho e a concessão de benefícios a seus empregados. A área de pessoal passa se chamar de relações industriais.

d) Administração de recursos humanos

Teve seu início na década de 60 e foi marcada pela Teoria Geral dos Sistemas nos estudos de Ludwig von Bertalanffy (1901-1972) na Alemanha. Nestes estudos, verificou-se que os princípios de determinadas ciências poderiam ser aplicados a outras. Isto levou à integração das ciências, a princípio na Física e Biologia, e, posteriormente, nas Ciências Sociais aplicadas na administração de empresas. Entra em cena a abordagem sistêmica de administração.

e) Gestão de pessoas

Em meados dos anos 80, em função da globalização econômica, evolução das comunicações, desenvolvimento tecnológico e competitividade, as empresas passaram por experiências como a reengenharia, terceirização e diminuição de tamanho, dando início a novas concepções acerca dos indivíduos nas organizações. Então, a partir dos anos 90, iniciam-se discussões sobre a terminologia utilizada para designar a administração de recursos humanos. Se são recursos, precisam ser administrados, para que se possa extrair deles o máximo de rendimentos, e, conseqüentemente, passem a ser considerados como patrimônio da organização. Assim, os críticos propõem que as pessoas sejam chamadas de parceiros da organização.

Chiavenato (1999) diz que as pessoas podem ser visualizadas como parceiros da organização, a partir do momento que elas fornecem conhecimentos, habilidades, capacidades e, principalmente, a inteligência, que proporciona decisões racionais e imprime o significado e o caminho aos objetivos da empresa, e que, desta forma, as pessoas constituem o capital intelectual das organizações.

Atualmente, a Contabilidade está buscando uma metodologia para mensurar o capital intelectual (ativo ou capital humano) das organizações. Conforme Figueiredo (1999:145), “até pouco tempo, as empresas registravam em seus computadores apenas seus ativos impessoais: marcas, patentes, móveis e utensílios, equipamentos, veículos, edifícios, etc. Finalmente, começam a entender que, sem o ativo humano, que dá vida aos ativos impessoais e de fato agrega valor ao capital empregado pelos acionistas, os demais ativos não têm valor”.

O principal desafio nas organizações, atualmente, é o gerenciamento de seus profissionais. A fim de vencer esta barreira, os profissionais ligados à área de gestão de pessoas devem trabalhar no desenvolvimento das competências e habilidades dos seus profissionais, visando prepará-los para as constantes mudanças do mercado de trabalho.

Assim, o profissional de gestão de pessoas deve saber trabalhar com o elemento humano, com o seu desenvolvimento e, também, saber trabalhar por competência.

Todo o desenvolvimento tecnológico é fundamentado na competência. Um profissional competente é aquele que consegue produzir bons resultados. Portanto, é preciso desenvolver competências duráveis e que possam ser atualizadas em momentos de alta instabilidade em que se vive no mercado mundial.

Atualmente fala-se muito em competências e na necessidade de identificar as competências que a empresa precisa. As competências, segundo Figueiredo (2001), são intrínsecas ao ser humano, ele traz consigo ao nascer. Muitas delas ele adquire depois, por meio da aquisição do conhecimento. Tais competências adquiridas pelo conhecimento são as gerenciais e as técnicas. A competência técnica refere-se à capacidade de realizar determinadas especialidades. Já a competência gerencial relaciona-se à capacidade de solucionar problemas e de saber relacionar-se com as outras pessoas.

De acordo com Kanaane (1999:42), para que ocorra o efetivo desenvolvimento organizacional, além da competência técnica é preciso desenvolver a competência pessoal e a interpessoal. A competência técnica “é um valor agregado ao trabalho e ao trabalhador, de forma a dar significado a sua atuação enquanto profissional”. Mas somente isso não basta, o profissional tem que “fazer aflorar formas alternativas de comportamentos e atitudes sociais, compatíveis e autênticas”.

Em função das competências técnicas e gerenciais identificadas (não as competências intrínsecas), o profissional de gestão de pessoas procurará colocar as pessoas certas nos cargos vagos nas organizações, porque a principal função do profissional da área de gestão de pessoas é identificar dentro da organização quais as competências essenciais e necessárias para o sucesso do negócio.

Competência, segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (1999:126), é um conjunto integrado de conhecimentos, habilidades e atitudes, e “significa conhecimento aplicado e orientado para melhorar o desempenho do indivíduo, do grupo e da organização”.

França e Motta (2001) definem competência como sendo a quantidade que uma pessoa coloca de talentos, habilidades e experiências para alcançar seus próprios objetivos e os da empresa.

Wood Jr. e Picarelli Filho (1999), ao trabalhar a competência ligada à área de gestão de pessoas, divide-a em competências técnicas, de negócios, interpessoais e intelectuais, que englobam os requisitos apresentados na Figura 15.

COMPETÊNCIAS	REQUISITOS
Técnicas	Conhecimento de recursos de informática, compreensão teórica e domínio prático de técnicas de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, carreira e remuneração.
De negócios	Compreensão do negócio, do setor de atividades, análise de custo-benefício, domínio do conhecimento do campo do comportamento organizacional, domínio da teoria e técnicas de gestão de mudanças e domínio de técnicas de gestão de projetos.
Interpessoais	<i>Coaching, feedback</i> , condução de grupos, negociação, apresentação, preparação de relatórios.
Intelectuais	Síntese de informações, auto-aprendizado e formulação de estratégias de atuação.

Figura 15 : Competências requeridas de um gerente de RH

Fonte: adaptado de Wood Jr. e Picarelli Filho (1999)

Essas competências são necessárias a um profissional que atua como gerente de pessoas. Wood Jr. e Picarelli Filho (1999) também citam a competência gerencial, a qual está dividida em quatro grandes grupos, quais sejam: a competência interacional, de solucionar problemas, de capacitação e de comunicação.

a) Competência interacional

Envolve a interação com líderes, pares e liderados. São incluídas nesta competência as capacidades de liderança e de relacionamento. A liderança envolve compreender as redes de valores e autoridade formal e informal existentes na organização, e saber mover-se com desenvoltura. Também a liderança está relacionada com motivação, direção e saber articular visões de futuro.

A capacidade relacional inclui desenvolver o sentido de coesão na equipe, estimular a participação e o comprometimento, e saber intervir quando necessário.

Nesta competência são incluídos os seguintes comportamentos: desenvolver e manter as relações, escutar, demonstrar sensibilidade, estimular idéias, sentimentos e percepções nos outros, e apresentar feedback.

b) Competência de solucionar problemas

Envolve a capacidade de percepção, de planejamento e organização, e de decisão. A primeira refere-se à maneira como a pessoa experimenta, processa, interpreta e racionaliza o mundo ao seu redor. Envolve visão ampla da situação, a capacidade de identificar as grandes questões ou problemas e defini-los para os outros, e a capacidade de aglutinar, sintetizar e relacionar as informações necessárias para resolver estes problemas e questões. A segunda é o processo que precede a execução de uma atividade, determinando suas tarefas no tempo. Inclui a coordenação de recursos, a explicitação de objetivos, a definição de prioridades e a

gestão dos recursos materiais e humanos. A terceira é a capacidade de tomar decisões, que envolve a correta identificação do problema, a geração de soluções alternativas e suas avaliações, a determinação de critérios para decisão, a escolha do processo decisório e a definição da estratégia de implementação.

c) Competência de capacitação

Esta competência envolve tanto a orientação para a ação, como a flexibilidade e a adaptação às mudanças. A orientação para a ação envolve componentes comportamentais como iniciativa, expressão voluntária de opiniões, tomada rápida de decisões, defesa das decisões tomadas e assumir riscos para obter resultados. Já a flexibilidade e a adaptabilidade à mudanças envolvem comportamentos como saber trabalhar em situações novas, trabalhar sob pressão, lidar com diferentes estilos pessoais e grupais, lidar com feedback e resolver conflitos.

d) Competência de comunicação

Nesta competência têm-se a comunicação oral, a escrita e a interação com outras culturas. Aqui o principal é saber comunicar idéias e saber compreender as outras pessoas.

As três primeiras competências abordadas são chamadas de competências fundamentais a um executivo, e a quarta (comunicação) é a competência de apoio às três primeiras.

Para Brandão e Guimarães (1999), a competência diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado objetivo. Estes autores abordam o conceito de competência em três dimensões: conhecimento, habilidade e atitude, que engloba questões técnicas, a cognição e atitudes relacionadas ao trabalho.

O conhecimento, a habilidade e a atitude são dimensões interdependentes. Para a adoção ou exposição de determinado comportamento exige-se do indivíduo a detenção de conhecimentos e técnicas específicas. Assim, também, para utilizar uma habilidade, presume-se que o indivíduo conheça o processo.

De acordo com Brandão e Guimarães (1999), o desenvolvimento de competências ocorre por meio da aprendizagem individual e coletiva, o qual envolve simultaneamente as três dimensões do modelo, ou seja, por meio da assimilação de conhecimentos, integração de habilidades e adoção de atitudes relevantes para um contexto organizacional específico, ou

para a obtenção de alto desempenho no trabalho. A Figura 16 evidencia as três dimensões da competência.

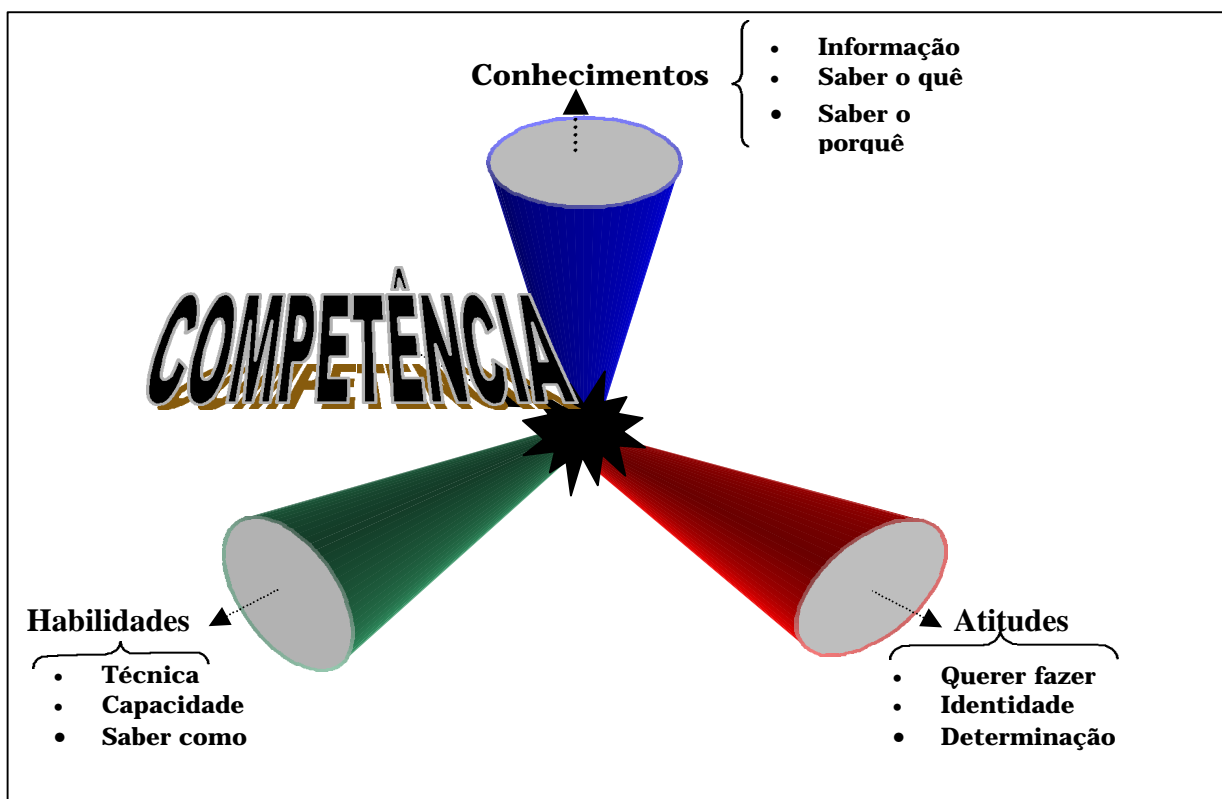


Figura 16: As dimensões da competência

Fonte: Brandão e Guimarães (1999:3)

Observa-se que o profissional deve saber o quê e o porquê dos processos empresariais, ter capacidade para saber como os processos são realizados e estar motivado a executá-los. Além dessas dimensões existe o fator meio ambiente composto pelos materiais, equipamentos, estrutura física e cultura corporativa que podem interferir na competência do profissional.

Na visão de Kanaane (1999), existem outros tipos de competência, que são encontrados no campo profissional:

- capacidade em estabelecer redes de trabalho;
- concentração criativa;
- capacidade conceitual;
- domínio de línguas estrangeiras;
- multifuncionalidade;
- versatilidade;
- visão de conjunto de longo prazo;
- capacidade de mudar;

- i) capacidade de lidar com pressão, com ambigüidades e incertezas;
- j) capacidade para utilizar os conhecimentos acumulados;
- k) capacidade de implementar;
- l) equilíbrio da vida pessoal com a profissional.

Essas competências enumeradas são necessárias ao efetivo desempenho profissional. Assim, segundo Figueiredo (2001), os caçadores de talentos para as empresas precisam saber o que deve ser buscado e observado nos candidatos a preencher uma vaga. Devem buscar o equilíbrio entre o Quociente de Inteligência – QI e o Quociente Emocional – QE no candidato, ou seja, entre a razão e a emoção.

Durante o século passado já se falava em equilíbrio emocional como uma característica essencial dos profissionais, mas somente no final do século, quando Daniel Goleman lança o livro *Inteligência Emocional*, esse tema desponta. O objetivo de se trabalhar a inteligência emocional é buscar o equilíbrio entre a mente racional e a emocional.

No século XX foi muito procurado, no candidato para ocupar uma vaga em uma organização, um alto QI. Pensava-se que um ser humano com alto QI estava preparado para agregar valor ao negócio da organização. Os gestores de recursos humanos não se preocupavam muito com a emoção do indivíduo. Segundo Goleman (1995:46), “o QI contribui com cerca de 20 por cento para os fatores que determinam o sucesso na vida, o que deixa os 80 por cento restantes por conta de outras variáveis”. Estas outras variáveis podem ser a variação da classe social, pura sorte, e outras características que o ser humano traz para a vida. Dentre essas outras características que o autor cita, encontram-se as seguintes aptidões:

- a) capacidade de criar motivações para si próprio e de persistir num objetivo apesar dos percalços;
- b) capacidade de controlar impulsos e saber aguardar pela satisfação de seus desejos;
- c) capacidade de se manter em bom estado de espírito e de impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar; e
- d) capacidade de ser empático e autoconfiante.

Assim, a inteligência emocional abrange aspectos como motivação e persistência diante de frustrações, autocontrole, habilidade de não permitir que a aflição impeça a capacidade de pensar, o relacionamento em grupo e a empatia.

Segundo Goleman (1995), em uma pesquisa realizada pelo psicólogo Jack Block, na qual comparou dois tipos teóricos puros: pessoas com alto QI *versus* pessoas de altas aptidões emocionais, foram reveladas as seguintes diferenças:

- a) Alto QI – é capaz de dominar a mente, mas é inepto no mundo pessoal. É uma pessoa ambiciosa e produtiva, previsível e obstinada, inibida, inexpressiva e desligada e emocionalmente fria;
- b) Alto QE – é uma pessoa socialmente equilibrada, comunicativa e animada, não inclinada a receios ou a ruminar preocupações. Possui notável capacidade de engajamento com pessoas ou causas, de assumir responsabilidades e de ter uma visão ética. É solidária e atenciosa em seus relacionamentos, sente-se à vontade consigo mesmo, com os outros e no universo social em que vive. Tem a vida emocional rica.

Na era em que se vive atualmente, as pessoas devem saber como trabalhar com a razão, a emoção e com as duas juntas. Para Figueiredo (2001), nas empresas de ponta, trabalha-se com as duas competências; QI e QE.

Porém, de acordo com Bassanesi e Zanuzzi (2000:32), está surgindo uma nova teoria sobre a inteligência, desenvolvida por Robert Sternberg da Universidade de Yale, nos Estados Unidos da América, que se diferencia das teorias de inteligência múltiplas de Howard Gardner e da inteligência emocional desenvolvida por Daniel Goleman. Tal teoria busca encontrar explicações para a seguinte pergunta: “Como pessoas que vão mal na escola conseguem ter sucesso na vida e, da mesma forma, por que indivíduos brilhantes na vida escolar conseguem se dar mal – ou ter um desempenho apenas medíocre – profissionalmente e no dia-a-dia?”. Estas respostas Sternberg procura responder por meio do desenvolvimento da teoria da inteligência prática.

Essa nova teoria que está surgindo ainda está em fase de preparação e será testada pela Universidade de Michigan Business Scholl – UMBS para selecionar candidatos ao curso de MBA (*Master in Business Administration*). O teste de seleção procurará medir a capacidade de aquisição de conhecimento tácito (oculto, secreto) dos candidatos e revelar aqueles que têm habilidades para adaptar o que aprendem às situações práticas do dia-a-dia.

Assim, as teorias que procuram identificar o nível de QI e QE, bem como esta nova teoria que visa encontrar o quociente prático dos candidatos, podem ajudar os profissionais de gestão de pessoas buscar as competências humanas necessárias no candidato ao preenchimento do cargo vago.

O trabalho dos caçadores de talentos para as empresas consiste em buscar profissionais com competências para ocupar cargos diferentes. Mas, primeiramente, deverão definir quais os cargos necessários à organização, para, então, colocar as pessoas certas nesses cargos vagos.

3.2 ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS

Todas as organizações, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte, necessitam criar cargos em suas estruturas organizacionais, para poder contratar e gerir seu pessoal. Gerenciar os cargos na organização implica resolver problemas que aparecem, em função das necessidades da empresa e das novas realidades do mercado. Tais problemas, conforme Carvalho e Nascimento (2000), estão relacionados com a diminuição da produção e da qualidade, desmotivação na ocupação dos cargos atuais, reclamações trabalhistas, manifestações, entre outras. Portanto, para acompanhar o avanço tecnológico, torna-se necessário planejar e replanejar os cargos e suas remunerações, periodicamente.

Para manter os cargos atualizados é necessário analisá-los. Analisar cargos, segundo Robbins (1999:348), “implica desenvolver uma descrição detalhada das tarefas envolvidas num cargo, determinando a relação de um dado cargo com outros cargos e averiguando o conhecimento, habilidades e capacidades necessários para um empregado se desempenhar com sucesso no cargo”. Propõe os seguintes métodos para a análise de cargos:

- a) método de observação, observação dos empregados por um analista;
- b) método de entrevista individual ou em grupo, o ocupante do cargo é extensamente entrevistado e os resultados são combinados numa única análise;
- c) método do questionário estruturado, os ocupantes dos cargos verificam ou classificam os itens que eles desempenham em seus cargos de uma longa lista de possíveis tarefas;
- d) método da conferência técnica, características específicas são obtidas de peritos;
- e) método do diário, os ocupantes registram suas atividades diárias em um diário.

Para Carvalho e Nascimento (2000:19), administrar cargos e suas remunerações “pressupõe conhecer profundamente cada função do conjunto de cargos da empresa, no que diz respeito aos requisitos mínimos estabelecidos para poder atribuir, com segurança, um valor relativo que se traduza em valor absoluto justo, compatível com a estrutura de cargos da empresa, suas disponibilidades e com o mercado de trabalho concorrente”. Apresentam as seguintes definições das nomenclaturas utilizadas na administração de cargos:

- a) função, conjunto de atividades que cada indivíduo executa na instituição. Existe uma função para cada pessoa na organização, ou seja, ela é singular;
- b) cargo, conjunto de funções assemelhadas e/ou complementares, executadas por uma ou mais pessoas na instituição. Para cada cargo pode haver uma ou mais pessoas em uma organização, ou seja, ela é plural;

- c) descrição do cargo, é o registro das funções, tarefas e responsabilidades, de forma organizada, e atribuídas a uma ou mais pessoas;
- d) requisitos, são as exigências necessárias que os ocupantes do cargo devem atender;
- e) valor relativo, posição que um cargo assume em relação aos demais na estrutura de cargos, em consequência da avaliação e/ou classificação de cargos;
- f) valor absoluto, valor do salário nominal pago ao ocupante do cargo;
- g) estrutura de cargos, seqüência ou disposição hierárquica estabelecida; e
- h) mercado de trabalho, outras organizações da mesma região.

Uma vez definidos os cargos para compor a estrutura organizacional, serão atribuídas as titulações destes cargos. Para Carvalho e Nascimento (2001:26), a titulação é a “identificação atribuída a um conjunto de funções, evidenciando a principal, de modo a diferenciá-la das demais existentes na estrutura”. A diferenciação é feita com base no nível funcional e/ou atividade específica, na estrutura organizacional e na área ou atividade.

A nomenclatura do cargo pode conter prefixo, infixo e sufixo, assim como a palavra. O prefixo determina a nomenclatura referente ao nível funcional e/ou atividade específica (exemplo: Diretor/Sócio, Gerente, Supervisor, Assistente, Auxiliar). O infixo determina a nomenclatura referente à linha estrutural (exemplo: Diretoria, Departamento, Seção, Júnior, Sênior, Adjunto). O sufixo determina a nomenclatura referente à atividade preponderante onde está alocado o cargo (exemplo: Recursos Humanos, Auditoria, Treinamento, Patrimônio).

Conhecida a estrutura organizacional e definidos os cargos que serão ocupados, inicia-se o processo de recrutamento dos profissionais.

3.3 ABORDAGENS E PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO

De posse da estrutura de cargos e sua remuneração, o recrutador tem condições de iniciar o processo de recrutamento dos profissionais. É por meio da estrutura de cargos que o candidato a uma vaga conhece a estrutura salarial e ocupacional da entidade.

O processo de recrutamento é uma das etapas mais importantes do processo de admissão de um novo profissional. Por isso muitas empresas pesquisam primeiramente em seu ambiente interno, para depois ir ao mercado de trabalho, o qual pode ser a própria comunidade onde a empresa atua, o mercado regional, nacional ou internacional, dependendo das necessidades de preenchimento de determinados cargos.

Para Chiavenato (1999:92), a eficácia no recrutamento está na atração de candidatos

suficientes para suprir o processo de seleção. Conceitua recrutamento como “um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos as oportunidades de emprego que pretende preencher”.

De acordo com Carvalho e Nascimento (2000), uma das contribuições decisivas para que a empresa produza bens e serviços com produtividade e qualidade é fruto de uma força de trabalho bem recrutada. O elo de ligação entre a empresa e o mercado de trabalho é o processo de recrutamento. A Figura 17 apresenta o fluxo do processo de recrutamento.

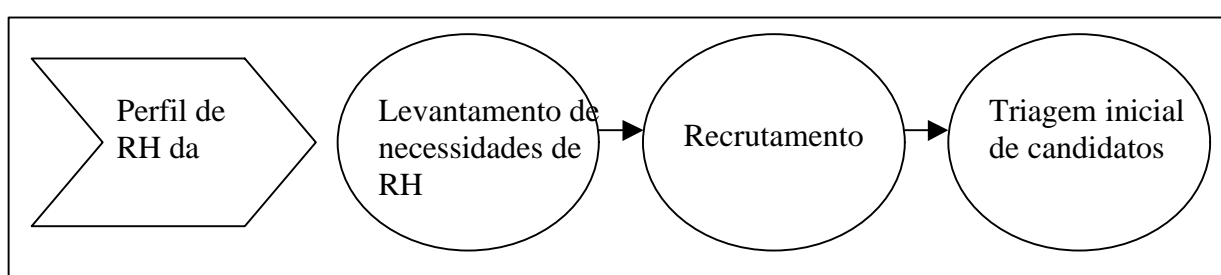


Figura 17: Fluxo do processo de recrutamento

Fonte: Carvalho e Nascimento (2000:79)

Identificar o perfil de recursos humanos necessários à organização, significa ter uma visão clara do número e do tipo de profissionais (competências) necessários para o seu pleno funcionamento em um determinado período.

Com a identificação pronta, a empresa efetua o levantamento das reais necessidades e inicia o processo de recrutamento. O processo de recrutamento, que visa suprir a necessidade de pessoal, pode ser realizado por meio de recrutamento interno ou externo.

3.3.1 Recrutamento interno

O recrutamento interno fundamenta-se no remanejamento ou movimentação de pessoas da própria organização, recrutamento este que objetiva promover os colaboradores, atender programas de desenvolvimento e planos de carreira funcional. Segundo Hindle (1999), buscar candidatos dentro da empresa é mais fácil, pois eles já conhecem a empresa e a sua cultura.

Para Chiavenato (1999), com o processo de recrutamento interno, a empresa procura remanejar ou movimentar seus colaboradores para promoção (remanejamento vertical), para transferências (remanejamento horizontal), ou transferências com promoção (movimento diagonal).

Carvalho e Nascimento (2000) apontam as seguintes vantagens do recrutamento interno:

- a) proximidade, por fazer parte da empresa apresenta maiores possibilidades de êxito para o preenchimento da vaga;
- b) economia, poupa-se recursos em divulgação;
- c) rapidez, pelo conhecimento do quadro de pessoal torna-se rápido o processo de preenchimento da vaga;
- d) conhecimento, já possuem referências e já existem avaliações de seus desempenhos;
- e) promoção, é um excelente incentivo à oportunidade de fazer carreira na empresa;
- f) aumento do moral de trabalho, quando há oportunidade de crescimento profissional tem-se um poderoso instrumento de motivação.

Chiavenato (1999) acrescenta que o recrutamento interno desenvolve um sadio espírito de competição entre o pessoal. Além disso, a empresa aproveita os recursos que seriam destinados ao recrutamento externo. No entanto, a escolha desta alternativa para preencher a vaga, acaba gerando também desvantagens. Chiavenato (1999) e Carvalho e Nascimento (2000) apresentam as seguintes limitações:

- a) colaboradores não remanejados podem ficar frustrados, prejudicando sua atual produtividade no trabalho;
- b) exige que os novos colaboradores possuam potencial de desenvolvimento para poderem ser promovidos;
- c) pode gerar um conflito de interesses;
- d) quando efetuado continuamente, pode levar os colaboradores a uma progressiva limitação às políticas e diretrizes da organização;
- e) o colaborador pode ser promovido sucessivamente até o cargo em que ele se mostre incompetente, não podendo a empresa retorná-lo à posição anterior.

Apesar dessas limitações ou desvantagens, o processo de recrutamento interno, se bem administrado, é um poderoso recurso de motivação dos colaboradores. Contudo, se no ambiente interno não houver candidatos ao preenchimento da vaga, a empresa deve recorrer ao recrutamento no ambiente externo.

3.3.2 Recrutamento externo

O recrutamento externo de um novo profissional pode ser realizado por vários meios.

Exemplos de meios apontados por Carvalho e Nascimento (2000) são os anúncios na imprensa, palestras em escolas e universidades, divulgação em associações de classes, por recomendações de terceiros, agências de emprego, arquivos de candidato que se apresentaram à empresa anteriormente, apresentação espontânea do candidato e intercâmbio de empresas.

Outros meios que auxiliam, em treinamento de seus profissionais.

no recrutamento externo são os anúncios em periódicos da empresa e por páginas de divulgação de vagas na internet.

Chiavenato (1999) menciona que há vantagens no recrutamento externo, porque traz experiências novas, renovando e enriquecendo os recursos humanos da organização, bem como aproveita os investimentos em preparação e desenvolvimento de pessoal efetuado por outras empresas ou pelos próprios candidatos.

Porém, também traz algumas desvantagens, porque é um processo mais demorado do que o recrutamento interno; mais caro; menos seguro em função do desconhecimento do candidato; e, quando monopoliza as oportunidades de crescimento dentro da empresa, pode frustrar os colaboradores que vislumbram crescimento na carreira.

As competências necessárias que asseguram o desempenho na função são identificadas no processo de seleção de candidatos.

3.4 ABORDAGENS E PRÁTICAS DE SELEÇÃO

Após o recrutamento a empresa irá selecionar, dentre aqueles que se apresentaram para o preenchimento da vaga, o que melhor atende as expectativas previstas na descrição e especificação do cargo. A seleção de pessoas, de acordo com Carvalho e Nascimento, (2000: 114), “tem a finalidade de escolher entre os candidatos recrutados, aqueles que se revelarem mais qualificados na triagem inicial do recrutamento”.

O objetivo da seleção, segundo Robbins (1999), “é combinar características individuais (capacidades, experiência e assim por diante) com os requisitos do cargo”.

Chiavenato (1999) define o processo de seleção como a escolha da pessoa certa para o cargo certo, visando aumentar a eficácia e o desempenho do pessoal e aumentar a eficiência da organização.

Para Carvalho e Nascimento (2000) o processo de seleção de pessoas apóia-se em três insumos interdependentes, conforme evidencia a Figura 18.

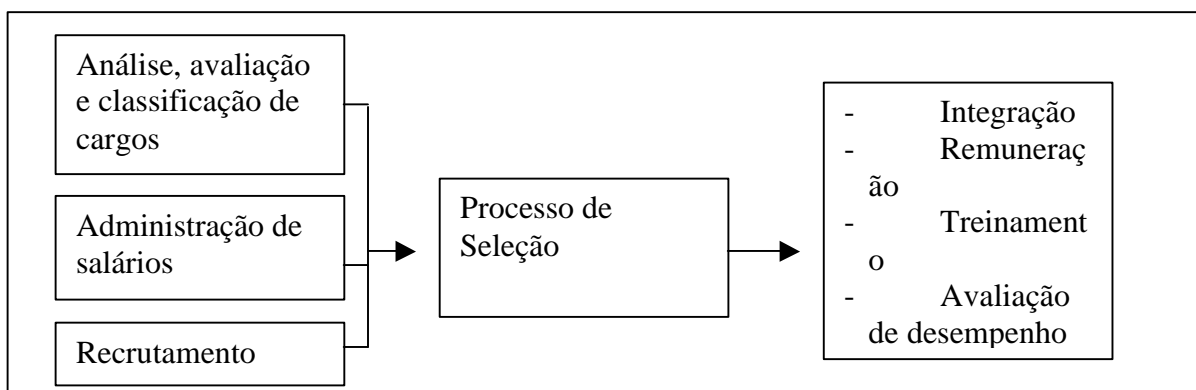


Figura 18 : Insumos do processo de seleção de pessoas

Fonte: Carvalho e Nascimento (2000:115)

Na análise e avaliação de cargos, os recrutadores têm a informação das descrições dos cargos da empresa e as exigências físicas e psicológicas dos ocupantes destes cargos, bem como de seus padrões de desempenho. A administração de salários orienta a seleção de pessoas sobre a classe de salários e a política salarial da empresa. O recrutamento supre o processo seletivo com candidatos para o preenchimento do cargo.

Para Almeida (1996:410), o processo de seleção “representa a atividade de escolher os melhores candidatos, com base nos parâmetros previamente estabelecidos por ocasião do recrutamento”. Normalmente, segundo Robbins (1999), Chiavenato (1999), Green (2000), Carvalho e Nascimento (2000) e Gil (2001), o processo de seleção nas empresas envolve as seguintes fases: análise de currículo; testes de conhecimento; testes psicológicos; testes de personalidade; análise de grafologia; entrevista de seleção; e dinâmica de grupo.

Além dessas técnicas utilizadas pela psicologia organizacional Figueiredo (1999) cita outros mecanismos menos convencionais, mas que também têm seu valor, como o mapa astral e a numerologia, os quais também são utilizados nos processos de seleção.

Todas essas técnicas podem ser utilizadas pelas empresas para a seleção dos candidatos, ou apenas algumas delas. Assim, faz-se a revisão do processo de seleção pela análise de currículos.

3.4.1 Análise de currículos

Um dos meios utilizados no processo de seleção é a análise do currículo do candidato. O currículo do candidato traz informações úteis ao processo, porém não dá uma visão real do candidato. Pela análise do currículo, conforme Gil (2001), pode-se identificar sinais de competência profissional, experiências práticas, adequação ao cargo, tendência de o candidato

permanecer no cargo e de seguir carreira, vontade de trabalhar e de aceitar novos desafios.

Para Hindle (1999), o currículo pode evidenciar tentativas do candidato em forjar ou esconder determinadas informações. Recomenda que o selecionador procure lapsos na cronologia do currículo, verifique qualificações com as instituições pertinentes, faça estimativa do tempo médio de permanência em cada lugar e avalie se o estilo do currículo indica um candidato bem organizado.

Bernardi (1998) menciona que algumas empresas já estão adotando, como fator de eliminação de candidatos na análise do currículo, o conceito do curso de graduação da universidade onde o candidato se formou possui.

Os candidatos que conseguirem passar pela análise do currículo serão submetidos a fase seguinte do processo de seleção que são os testes de conhecimento.

3.4.2 Testes de conhecimento

Os testes de conhecimento têm como finalidade medir o grau de conhecimentos e habilidades que o candidato possui sobre determinados assuntos. Carvalho e Nascimento (2000:120) explicam que “a medição desses conhecimentos representa uma significativa cooperação para se decidir a conveniência ou não de se admitir o candidato e para determinar a classe e a intensidade do treinamento exigido para o caso”. Esses testes podem ser escritos, orais e práticos ou simuladores de desempenho.

a) Testes escritos

São provas de dissertação, questões dissertativas e com respostas dirigidas que objetivam verificar a capacidade de redação, identificar os níveis de imaginação das idéias, testar a clareza da exposição e verificar a capacidade de interesse do candidato. São testes limitados e difíceis de serem avaliados. Este tipo de teste, segundo Robbins (1999), caiu em desuso no final da década de 60, por ter caráter discriminatório em muitas empresas.

b) Testes orais

Em cargos que se exige contatos com clientes, estes testes são indicados. Neles estão presentes os testes de conhecimento e de personalidade. Suas limitações estão na pouca objetividade e na dificuldade de julgamento do desempenho do candidato.

c) Testes práticos ou simuladores de desempenho

Têm a finalidade de detectar o nível de conhecimento e de capacidade dos candidatos. Para Robbins (1999:349), os testes de simulação de desempenho cresceram muito nos últimos tempos e “são baseados em dados de análise de cargos e, conseqüentemente, obedecem mais facilmente à exigência de relacionamento com o cargo do que a maioria dos testes escritos”. As amostras de trabalho (adequadas para trabalhos rotineiros) e os centros de avaliação (adequados para a seleção de pessoal gerencial) são os testes de simulação de desempenho mais conhecidos.

Outra fase do processo de seleção, além dos testes de conhecimento, é a realização dos testes que dizem respeito ao estado psicológico do candidato.

3.4.3 Testes psicológicos

Os testes psicológicos dão possibilidade de o selecionador avaliar o potencial intelectual e dos traços de personalidade do candidato. A prática do uso dos testes psicológicos na seleção das pessoas tornou-se comum em grandes empresas e demonstrou ser um importante meio de decidir quem selecionar.

Carvalho e Nascimento (2000:125), aduzem que “o processo de seleção vem utilizando de forma crescente os instrumentos de verificação psicológica dos candidatos a emprego. Essa prática é produto da aplicação de métodos experimentais e do controle estatístico dos resultados, eliminando com isso as apreciações subjetivas sobre os candidatos”. Porém, os testes psicológicos não devem ser considerados como a última alternativa em matéria de tomada de decisões sobre a seleção de um candidato. Os tipos de testes psicológicos mais utilizados são os testes de aptidões.

Os testes de aptidões medem capacidades como leitura, escrita, clareza verbal e habilidade de lidar com números. Para Carvalho e Nascimento (2000:126), “pode-se caracterizar a aptidão como sendo uma disposição natural do indivíduo voltada para uma determinada atividade”. A aptidão é uma manifestação individual inata ao ser humano, que existe independentemente da aprendizagem e do treinamento. No entanto, a aptidão pode ser desenvolvida por meio do treinamento, e, quando isto acontece, aparece a capacidade. A capacidade é um exercício de melhoria da aptidão, e “quanto maior for a capacidade do indivíduo, tanto mais aperfeiçoada é a sua técnica de usar a aptidão que possui”. A Figura 19 apresenta os aspectos essenciais do conceito de aptidão.

ASPECTOS	DESCRIÇÃO
Componente inato	O candidato traz, consigo, o fator aptidão.
Disposição natural	O candidato manifesta tendência ao aperfeiçoamento, por meio do treinamento, de sua aptidão herdada.
Melhoria na execução das tarefas	O candidato executa seu trabalho com um índice de rendimento superior à média de outros indivíduos colocados em condições idênticas.

Figura 19: Aspectos essenciais do conceito de aptidão

Fonte: adaptado de Carvalho e Nascimento (2000)

Geralmente as empresas utilizam testes de aptidões mentais, para selecionar profissionais para determinados cargos. Esses testes também são conhecidos por aptidões intelectuais, são empregados na seleção de pessoas em cargos que se exige tomadas de decisões, raciocínios e outras atividades intelectuais ou cognitivas.

Os mais conhecidos testes de aptidões mentais utilizados na seleção de pessoas são os testes de visualização ou percepção espacial, testes de aptidões mecânicas, aptidões psicomotoras e aptidões visuais. Carvalho e Nascimento (2000) explicam que tais testes têm as seguintes finalidades:

- a) testes de visualização ou percepção espacial, consiste na identificação de formas, objetos, na verificação do fator visualização ou senso espacial do candidato;
- b) testes de aptidões mecânicas, são utilizados para a verificação dos aspectos mentais ou cognitivos, comparativamente aos fatores físicos ou motores. Esse tipo de teste exige do candidato resolução de problemas por meio do raciocínio;
- c) testes de aptidões psicomotoras, consiste em o candidato executar tarefas por meio de movimentos para demonstrar aptidões na sua execução, por exemplo, testes de recorte de figuras, desenhos, perfuração de pontos; e
- d) testes de aptidões visuais, utilizados em cargos como motoristas, pilotos de aviões, pesquisadores de laboratórios e operadores de máquinas e equipamentos de alta precisão.

Os testes de aptidões são essenciais para o processo de seleção de auditores independentes, uma vez que estes profissionais efetuam cálculos, fazem conferências de registros, analisam documentações e emitem relatórios. Porém, de nada adianta o novo auditor ter um bom currículo e ter passado nesses testes, se não possui um determinado padrão de comportamento e de motivação, e, no primeiro contato com os clientes, estragar uma transação de longos anos. Assim, é necessário que o candidato realize testes de personalidade.

3.4.4 Testes de personalidade

Os testes abordados objetivam identificar o que o candidato é capaz de fazer, mas não

possibilitam avaliar se realmente ele vai fazer. Os testes de personalidade normalmente englobam provas verbais, visuais e escritas. Hindle (1999:49) afirmam que os testes de personalidade “partem do princípio de que características pessoais são mensuráveis. A presença ou ausência de certos traços corresponderia a sucesso no local de trabalho e, assim, adequação ao cargo”.

Os testes de personalidade objetivam avaliar o padrão de comportamento do candidato e evidenciar suas fontes motivacionais. Segundo Carvalho e Nascimento (2000:133), “os testes de personalidade objetivam analisar os traços básicos do caráter do candidato (traços adquiridos), bem como pesquisar algumas das características fundamentais de seu temperamento (traços herdados)”. Mencionam que os principais testes de personalidade utilizados na seleção de pessoas são descritos a seguir:

- a) testes projetivos, são testes utilizados mais na seleção de executivos, que consistem em colocar o candidato diante de um símbolo (borrão de tinta ou desenho), devendo ele revelar o que consegue ver. Estes testes são mais utilizados em clínicas psicológicas;
- b) testes psicométricos, usado para avaliar características psicológicas de candidatos. Segundo Hindle (2000), este método consiste em observar a frequência com que um certo tipo de comportamento é repetido, descobrir o poder de auto-observação do candidato e ver como ele reage a certas situações;
- c) inventários de personalidade, são testes que possibilitam o selecionador examinar o candidato em relação à introversão, extroversão, auto-suficiência, submissão, dominação, entre outras.

Os testes de personalidade ajudam a identificar características importantes dos candidatos, que podem influenciar no sucesso da ocupação do cargo. Além dessas baterias de testes, também os candidatos são submetidos, em algumas empresas, à análise da grafologia.

3.4.5 Análise da grafologia

Muitas empresas utilizam no processo de seleção os testes de grafologia para interpretar as características reveladas pela caligrafia do candidato. No Dicionário Aurélio Eletrônico (1999), encontra-se a seguinte definição da grafologia: “análise da personalidade de um indivíduo por meio do estudo dos traços de sua escrita, como, p. ex., o tamanho das letras, o ângulo de inclinação, a regularidade, a rapidez e a espessura do traçado”. De acordo com Hindle (1999), o ritmo regular das letras indica coerência, letras T eretas revelam

entusiasmo, rabiscos iniciais sugerem dependência, arcos nas letras sugerem diplomacia, etc.

Figueiredo (1999:55) cita que, “por meio da grafologia, será possível ter uma análise quanto às tendências do profissional avaliado, como relacionamento interpessoal; agressividade; capacidade de assimilar mudanças, tão comuns na empresa atual; produtividade, outra palavra em moda nos dias atuais; dinamismo, participação e cooperação”.

Carvalho e Nascimento (2000) mencionam que, entre os pontos centrais a serem analisados pela grafologia, destacam-se:

- a) ordem do texto, demonstra a clareza e a lógica das idéias e do raciocínio;
- b) forma das letras, demonstra a adaptação do indivíduo ao mundo;
- c) dimensão da letra, espelha a auto-imagem (extroversão ou a introversão);
- d) inclinação da letra, evidencia a necessidade que o candidato tem de entrar em contato com outras pessoas;
- e) pressão da escrita, demonstra a vitalidade, a força física e psíquica da pessoa;
- f) velocidade da escrita, evidencia a inteligência, a rapidez de reflexos e a prontidão para a ação daquela pessoa;
- g) direção das linhas, exprime o humor, o estado de ânimo e a vontade do candidato;
- h) gestos-tipo, esclarecem a maneira própria da pessoa ser.

Esse método de análise de candidatos, para preencher uma vaga, ainda gera desconfiança no percentual de acerto, em função da variação da caligrafia em situações de estresses, mas não deixa de ser mais uma técnica auxiliar do processo de seleção para confirmar outros resultados obtidos por outras técnicas.

Realizadas essas baterias de testes, o candidato passa pelo processo de entrevista. em algumas empresas estes testes são eliminatórios, isto é, o candidato que não for aprovado nos testes anteriores não participará da etapa da entrevista.

3.4.6 Entrevista de seleção

O processo de selecionar profissionais é complexo e muitas vezes demorado, requerendo reflexão e planejamento. O selecionador, ao terminar os testes já abordados nesta pesquisa, buscará obter outras informações por meio da entrevista de seleção.

O objetivo principal da entrevista de seleção é obter do candidato informações não reveladas durante as fases de testes. A entrevista possibilita conhecer melhor o candidato para tomar a decisão de contratá-lo ou não. Ela é uma complementação dos testes e, ao mesmo

tempo, é uma forma de integração do candidato aprovado com a empresa.

Em razão disso, é importante que o candidato seja entrevistado também pelas pessoas que serão seus colegas e superiores. Hindle (1999) recomenda que sejam convidadas várias pessoas para realizar a entrevista, conforme demonstrado na Figura 20.

ENTREVISTADOR	CARACTERÍSTICAS
GERENTE: outro gerente ao qual o candidato ao cargo estará subordinado	<ul style="list-style-type: none"> - Todo gerente ao qual o novo colaborador estará subordinado deve ser envolvido no processo de escolha para evitar insatisfação futura. - um gerente que seja mais experiente pode dar valiosas opiniões.
COLEGA: representante de departamento com o qual o candidato trabalhará	<ul style="list-style-type: none"> - Fatores pertinentes ao trabalho que precisa ser feito com outro departamento devem ser avaliados por um representante daquele setor; - Um colega não tem a autoridade para fazer a seleção final do candidato ou para negociar os termos e condições do contrato.
SUPERIOR: o gerente ao qual o candidato ao cargo será subordinado e que autoriza a contratação	<ul style="list-style-type: none"> - O superior pode querer envolver-se no processo de seleção; - Talvez o perfil geral do candidato ideal para cada setor seja mais bem avaliado por seu superior; - Talvez seu superior precise conversar com o candidato antes que uma oferta final seja feita.

Figura 20 : Entrevistadores de candidatos e suas características

Fonte: Adaptado de Hindle (1999)

A entrevista de seleção é o método mais direto para avaliar a aparência, postura e modo de expressão do candidato. Também é um método direto para medir a rapidez de reação nas respostas, a qualidade da expressão verbal e as reações do candidato a determinadas perguntas.

A entrevista pode ser estruturada ou não-estruturada. A estruturada, também chamada de entrevista padronizada, possibilita obter as informações necessárias para prever o provável sucesso do candidato no cargo. Já a entrevista não-estruturada serve mais como uma conversa mais amistosa entre o entrevistador e o entrevistado. No entanto, muitas vezes, em conversas amistosas o entrevistador pode descobrir traços de personalidade importantes para o sucesso do candidato no cargo.

Antes de iniciar o processo de entrevista com o candidato escolhido, o entrevistador ou os entrevistadores devem preparar o local e um roteiro de perguntas. Hindle (1999) menciona que devem montar a estratégia da entrevista com base nos requisitos do cargo. Se o estilo vai ser uma entrevista que se aterá a fatos ou vai colocar o candidato sob pressão; se já conhece as qualidades técnicas do candidato, se se concentrará mais nas características emocionais, ou então adotará um estilo agressivo para testar as reações do candidato em situações de pressão. A Figura 21 apresenta estratégias de entrevistas.

ESTILO	COMO PREPARAR
FACTUAL: tem a finalidade de extrair informações objetivas. Os traços de personalidade são menos importante.	Preparar uma lista com questões gerais e específicas que possam levar às respostas desejadas.
SIMULAÇÃO DE SITUAÇÃO: objetiva checar como o candidato lida com questões vitais do trabalho.	Preparar questões abertas do tipo “o que você faria...”. Levar o entrevistado a descrever as consequências das decisões dele.
AGRESSIVO: objetiva avaliar como o candidato se comporta sob estresse ligado ao trabalho.	Planejar um ataque com insinuações sobre o histórico profissional do candidato.
TÉCNICO: objetiva verificar se o candidato tem as qualificações que alega ter	Elaborar um teste prático. Como exemplo: um trabalho com um <i>software</i> específico.

Figura 21: Melhores estratégias de entrevista

Fonte: adaptado de Hindle (1999)

Ainda no processo de entrevista, Hindle (1999) recomenda que os entrevistadores avaliem as habilidades e os traços de personalidade do candidato. Para alguns cargos as qualificações de um candidato são suficientes para indicar a sua capacidade de desempenhar a função. Green (2000:90) infere que analisar as habilidades “é um processo sistemático de identificar habilidades técnicas, habilidades do cargo/trabalho e habilidades de desempenho importantes para se realizar bem um trabalho”. A Figura 22 apresenta pontos importantes no processo de avaliação das habilidades dos candidatos.

HABILIDADE	FORMAS DE AVALIAÇÃO
ORGANIZATIVA: verificar se o candidato é metódico e bem organizado.	Investigar a atitude do candidato quanto à organização. Exemplos: perguntar como o candidato prefere organizar arquivos, e como ele começaria a organizar um projeto hipotético.
ANALÍTICA: verificar com que precisão e rapidez o candidato é capaz de analisar oportunidades de negócio e formular as melhores soluções.	Pedir exemplos de habilidades de resolver problemas como: descrever uma situação difícil e solicitar que o candidato apresente uma solução.
DECISÓRIA: verificar a precisão e a rapidez de o candidato tomar decisões complexas e colocá-las em prática.	Investigar experiências passadas perguntando, por exemplo, que decisões difíceis o candidato já teve que tomar. Como ele chegou àquela decisão. Como ele lidou com as consequências de tais decisões.
SOCIAL: verificar a possibilidade de o candidato se entrosar bem com os superiores, colegas e subordinados com quem estará trabalhando.	Investigar a experiência de trabalho, se o candidato prefere trabalhar só ou em equipe. Perguntar ao candidato como ele resolveria com um colega um problema hipotético.
COMUNICATIVA: verificar se o candidato se comunica com clareza e segurança.	Avaliar as habilidades verbais do candidato na própria entrevista. Perguntar sobre habilidades de escrita, se ele já escreveu relatórios longos e se ele poderia demonstra-los.

Figura 22: Pontos importantes na avaliação das habilidades

Fonte: adaptado de Hindle (1999)

Também é função do entrevistador verificar e avaliar os traços de personalidade do candidato, os quais determinam seu comportamento. O comportamento afeta as relações interpessoais e o clima no ambiente de trabalho. Em função disso, Green (2000) recomenda que o processo de entrevista de seleção seja baseado em comportamento. A entrevista baseada

em comportamento é estruturada e focada no trabalho, na qual o entrevistador faz perguntas específicas, com respostas narrativas, envolvendo eventos passados das experiências de trabalho do candidato.

O entrevistador deve estruturar o processo de entrevista de forma que contemple os seguintes passos, de acordo com Hindle (1999) e Robbins (1999):

- a) introdução da entrevista, nesta fase o entrevistador procura falar de trivialidades para deixar o candidato menos tenso e nervoso;
- b) fase de questionamento, por meio de perguntas o entrevistador busca encontrar furos no currículo e tentará encontrar traços de personalidade e qualidades pessoais do candidato. Recomendam-se perguntas do tipo aberta que começam com “como” e “por que” para que o candidato possa se expressar;
- c) conclusão, no estágio final deve-se abrir espaço para que o candidato possa perguntar sobre o emprego, termos e condições do contrato de trabalho. Também é importante o entrevistador avisar que o processo de entrevista está completo.

Um dos aspectos importantes do processo de seleção, além de o entrevistador apresentar todas as vantagens e oportunidades que o emprego oferece ao entrevistado, é informar também os pontos difíceis ou atividades ruins que o cargo possui.

As dificuldades e problemas encontrados nos colaboradores, de acordo com Krausz (2001), quando analisados com atenção, encontram suas raízes nas falhas de contratação. Todo trabalhador, qualquer que seja seu campo de atuação, dispõe de um capital humano para investir numa determinada atividade, seja ela autônoma, liberal ou com vínculo empregatício.

Portanto, tendo esclarecido os pontos bons e os ruins do cargo, o candidato não correrá o risco de, no futuro, se for contratado, desmotivar-se com seu emprego ao desempenhar atividades difíceis ou rotineiras.

Algumas empresas, além das fases já comentadas, também adotam a dinâmica de grupo como uma das fases do processo de seleção.

3.4.7 Dinâmica de grupo

Gil (2001) aborda como prática de seleção o emprego da dinâmica de grupo, após os candidatos terem passado pelas outras técnicas de seleção. A dinâmica de grupo consiste em avaliar como os candidatos se comportam mediante situações criadas pelos avaliadores. Esta técnica mostra-se bastante adequada para avaliar no candidato características, tais como, a liderança, sociabilidade, iniciativa, comunicabilidade, criatividade, espontaneidade,

capacidade de análise, capacidade de julgamento, capacidade de argumentação, capacidade de atuar sob pressão, controle das tensões e da ansiedade, tomada de decisões, e habilidade para lidar com situações de conflito.

Gil (2001:110) explica que na dinâmica de grupo são aplicadas várias técnicas, dependendo do que se quer avaliar. Ao aplicar a técnica, “por exemplo, quando se deseja obter informações sobre a criatividade dos participantes, pode-se fazer uma pergunta do tipo: *Que usos você é capaz de encontrar para um cotonete?* Ou, então, se deseja avaliar a capacidade de tomada de decisões, pode-se apresentar oralmente uma situação problemática e perguntar como os participantes fariam para solucioná-la”.

A técnica deve ser coordenada pelo selecionador de pessoas e deve ser auxiliada por um observador para anotar o desempenho dos candidatos. Depois que o (s) selecionador (es) aplicar todas estas técnicas apresentadas, o candidato passa por uma avaliação final, na qual são verificadas as vantagens e desvantagens da sua contratação.

As empresas, ao contratarem um profissional, propiciam um programa de educação permanente ou continuada, visando capacitá-lo a desenvolver suas atividades.

3.5 ABORDAGENS E PRÁTICAS DE CAPACITAÇÃO DE PESSOAS

Diversos termos são encontrados na literatura para denominar atividades relacionadas à preparação das pessoas ao exercício do cargo, sendo que os mais comuns são: treinamento, educação continuada, capacitação, aperfeiçoamento, formação e desenvolvimento. A Figura 23 apresenta algumas definições.

TERMOS	DEFINIÇÃO
Educação	Processo de desenvolvimento da capacidade física, intelectual e moral do ser humano, visando a sua melhor integração individual e social. Na educação profissional envolve os processos de formação, treinamento e desenvolvimento
Formação	Processo que visa proporcionar a qualificação necessária para o desempenho de determinada atividade profissional
Treinamento	Conjunto de experiências de aprendizagem centradas na posição atual da organização. Processo educacional de curto prazo destinado a melhorar as atividades relacionadas ao cargo que a pessoa ocupa na empresa. Mais orientado para o presente
Desenvolvimento	Conjunto de experiências de aprendizagem não necessariamente relacionado aos cargos que as pessoas ocupam atualmente, mas que proporcionam oportunidades para o crescimento e desenvolvimento profissional. É orientado para a futura ocupação de novos cargos

Figura 23 : Definições de termos usados pelas empresas para capacitar seus profissionais

Fonte: adaptado de Gil (2001)

Além desses termos utilizados nas empresas para capacitar seus profissionais, segundo Gil (2001:123), atualmente as organizações estão utilizando também a educação corporativa,

“que compreende todas as atividades realizadas para identificar, modelar, difundir e aperfeiçoar as competências essenciais para o sucesso de uma organização”.

Ainda, de acordo com Gil (2001:121), o treinamento no enfoque tradicional “é o meio para adequar cada pessoa a seu cargo, com vista ao alcance dos objetivos da organização”. Porém, no enfoque de gestão de pessoas, o treinamento representa muito pouco, é preciso capacitar as pessoas, ou seja, “o que se necessita é de processos capazes de desenvolver competências nas pessoas, para que se tornem mais produtivas e inovadoras para contribuir com a organização”. Desenvolver pessoas significa fornecer-lhes a formação necessária para modificar antigos hábitos, desenvolver novas atitudes e tornarem-se capazes de aprimorar seus conhecimentos. A capacitação de pessoas transcende o treinamento e se aproxima do processo de educação. Apesar de enfatizar a importância de usar os termos capacitação e educação, em sua abordagem utiliza o termo treinamento.

Chiavenato (1999) também utiliza o termo treinamento para designar a capacitação das pessoas na organização, e afirma que “o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações. Ele é responsável pelo capital intelectual das organizações”.

O desenvolvimento de programas de treinamento, de acordo com Gil (2001), assumiu enfoques diferentes ao longo do tempo, os quais foram:

- a) Escola clássica de administração, período marcado no início do século passado, no qual o profissional era preparado para atingir o mais alto nível de produtividade, o treinamento era visto como um adestramento direcionado às tarefas;
- b) Escola das relações humanas, além do treinamento para realizar as tarefas, passa a abranger os aspectos psicossociais, tais como o relacionamento interpessoal e sua integração à organização;
- c) Década de 90, surge o modelo sistêmico de treinamento para suprir as carências em termos de conhecimentos, habilidades, atitudes, motivação, etc., visando atingir os objetivos da organização.

Carvalho e Nascimento (2000) apresentam o treinamento como um instrumento gerencial que visa o aumento da produtividade do trabalho. Fornece conhecimentos e habilidades que visam à aprendizagem de comportamentos funcionais, os quais resultam em melhoria do desempenho do trabalho. A atividade de treinamento assumiu um papel de importância vital e decisiva na política de investimentos das organizações, no sentido de preparar o empregado recém-admitido para atuar de acordo com as exigências do novo cargo, transmitir novos métodos, técnicas e procedimentos para o empregado já admitido, buscar a

motivação no empregado por meio da realização profissional e pessoal no contexto empresarial, e aumentar a produtividade de trabalho do empregado.

De acordo com Chiavenato (1999), treinamento e desenvolvimento constituem processos de aprendizagem, e o treinamento busca promover quatro tipos de mudança de comportamento, quais sejam:

- a) transmissão de informações, visa aumentar o conhecimento das pessoas sobre a organização, seus produtos, serviços, políticas, diretrizes, regras, regulamentos e seus clientes;
- b) desenvolvimento de habilidades, visa melhorar as habilidades e destrezas, habilitando as pessoas a executar tarefas e operações, manejar equipamentos, máquinas e ferramentas;
- c) desenvolvimento de atitudes, tem como objetivo desenvolver e modificar comportamentos, promovendo mudanças de atitudes negativas para atitudes favoráveis, de conscientização e sensibilização com as pessoas, clientes internos e externos;
- d) desenvolvimento de conceitos, visa elevar o nível de abstração, desenvolvendo idéias e conceitos para ajudar as pessoas a pensar em termos globais e amplos.

Assim, por meio do treinamento as pessoas podem assimilar informações, aprender habilidades, desenvolver atitudes e comportamentos diferentes, e além de desenvolver conceitos abstratos, impulsionando a aprendizagem delas e da organização.

Para Robbins (1999), os treinamentos objetivam modificar uma ou mais habilidades. As habilidades são classificadas em: capacidade de leitura e escrita, técnica, interpessoal e solução de problemas.

a) Capacidade de leitura e escrita

Em pesquisa realizada nos Estados Unidos, de cada três candidatos a uma vaga de trabalho, um não tinha as habilidades suficientes de leitura e matemática para executar os cargos que estavam buscando. Portanto, as empresas estão suprindo estas carências de habilidades básicas dos colaboradores.

b) Capacidade técnica

Os cargos mudam em função de novas tecnologias e métodos de trabalho aprimorados, os quais exigem treinamento para atualizar e melhorar as habilidades técnicas dos colaboradores.

c) Capacidade interpessoal

Praticamente todos os colaboradores fazem parte de uma unidade de trabalho, o que requer habilidades para interagir com colegas, subordinados e chefes. Tais habilidades são: apreender como ser um ouvinte, como se comunicar melhor, e como ser um participante de equipe mais eficaz. Os tipos de treinamento interpessoal concentram-se em aumentar a consciência e desenvolver habilidades.

No treinamento do aumento da consciência busca-se criar um entendimento da necessidade de gerenciar e valorizar a diversidade. Já o treinamento para o desenvolvimento de habilidades busca educar os colaboradores sobre as diferenças culturais específicas no ambiente de trabalho.

O treinamento da capacidade interpessoal propicia ao treinando aprender a valorizar diferenças individuais e aumentar seus conhecimentos sobre outras culturas. Geralmente, os programas desse treinamento concentram-se em exercícios de dramatização, palestras, discussões e experiência em grupos.

d) Solução de problemas

Principalmente em equipes auto-gerenciadas exige-se dos seus participantes habilidades de solucionar problemas. O treinamento dessas habilidades envolve cursos de habilidades lógica, raciocínio, capacidade de avaliar a causa, desenvolver e de analisar alternativas de solucionar os problemas.

De acordo com Gil (2001), na técnica de solução de problemas são utilizadas as seguintes estratégias durante o treinamento:

- a) exposição, consiste numa preleção verbal dos instrutores com a finalidade de transmitir conhecimentos aos treinandos;
- b) discussão em grupo, recomendada para possibilitar o enfoque de um assunto sob diferentes ângulos ou facilitar a aceitação de informações ou teorias contrárias às crenças tradicionais;
- c) demonstração, adequada para o ensino de habilidades manuais ou processos rotineiros;
- d) estudo de caso, consiste na apresentação de fatos ou resumos narrativos de situações ocorridas em empresas, com vista a sua análise pelos treinandos;
- e) dramatização, consiste na representação de situações reais de forma simulada;
- f) jogos, utilizados para exercitar habilidades dos treinandos e para desenvolver atitudes necessárias a seus desenvolvimentos pessoal e profissional;

- g) leituras, utilizadas para transmitir informações nos programas de treinamento;
- h) instruções programadas, consiste na apresentação aos treinandos de partes de informações que requeiram o fornecimento de respostas certas a determinadas perguntas.

Essas são algumas das estratégias mais comuns utilizadas em capacitação de empregados e, para a sua realização, o instrutor utiliza recursos visuais, auditivos e audiovisuais. O processo de capacitação pode ocorrer, também, por meio de CD-ROM, via internet (ensino à distância) e por programas de *trainee*.

Os programas de *trainee* têm por objetivo identificar e desenvolver rapidamente talentos, para que estes possam estar aptos a ocupar cargos de importância estratégica na empresa.

Estes programas são constituídos por profissionais que há pouco tempo concluíram ou que estão, ainda, realizando o curso superior. A estruturação e o projeto do programa devem ser arrojados e desafiantes. O processo seletivo que autoriza os candidatos aprovados para ingressarem no programa deve ser extremamente criterioso. Nesta população são identificados profissionais considerados como talentos, que têm elevado nível de potencialidade e um grande conjunto de qualidades, que, no futuro, permite-os ocupar posições gerenciais. A fase de capacitação consiste no investimento na qualificação das competências interpessoais do profissional.

As organizações utilizam profissionais experientes para dar orientação a esses *trainees*, indicando os meios e caminhos para a obtenção dos objetivos organizacionais, bem como os ensinando a lidar com imprevistos, crises, erros e pressões. Assim, por meio dos programas de *trainees*, a organização, em pouco tempo, prepara novos gerentes capazes de internalizar sua cultura e dar continuidade aos negócios.

O objetivo final de qualquer capacitação é proporcionar o aprendizado aos treinandos. Assim, os instrutores devem utilizar-se da psicologia da aprendizagem. A Figura 24 apresenta os princípios de psicologia da aprendizagem.

PRINCIPIOS	DEFINIÇÕES
Diferenças individuais	As pessoas são diferentes em relação a sua capacidade de aprender. Por isso, torna-se conveniente identificar essas diferenças e, sempre que possível, fornecer um tratamento individualizado aos treinandos.
Motivação	É um elemento poderoso de aprendizagem. Aprende mais quem está motivado. Todavia, cabe lembrar que a motivação é de natureza endógena. Logo, um treinamento só será motivador quando representar uma resposta às necessidades do treinando. Ele somente estará motivado quando perceber que o conteúdo ministrado poderá lhe ser útil.
Atenção	A atenção depende da motivação e também da disposição do organismo. Por isso, os instrutores devem despertar a atenção dos treinandos.
Feedback	O aprendizado é facilitado à medida que o instrutor fornece informações acerca de seu desempenho. Ao longo do processo de treinamento, convém criar situações e mecanismos que esclareçam acerca do quanto os treinandos estão aprendendo.
Transferência	É importante que o instrutor crie situações para favorecer a transferência, como empregar exemplos que esclareçam a aplicação dos conhecimentos e situações específicas.

Figura 24 : Princípios de psicologia da aprendizagem

Fonte: Adaptado de Gil (2001)

Além de se utilizar esses princípios da psicologia da aprendizagem, é importante que todo o treinamento propiciado ao profissional seja avaliado ao seu término. A avaliação permite que o instrutor obtenha informações sobre a assimilação do conteúdo pelos treinandos.

Porém, Diemer *et al.* (1999) afirmam que o processo de aprendizado na empresa depende muito do envolvimento dos atingidos, e que a psicologia da memória comprova que o memorizar depende da maneira de ensinar e das circunstâncias do aprendizado. O ser humano consegue memorizar 90% daquilo que ele mesmo executa.

Algumas organizações, atualmente, estão fornecendo apoio e recursos necessários ao desenvolvimento da carreira do profissional, estão colocando a este profissional a responsabilidade pelo seu desenvolvimento. De acordo com Green (2000:126), as empresas têm programas de carreira auto-dirigidos que “ênfatizam o papel do indivíduo no desenvolvimento de habilidades que serão necessárias pela organização no futuro”. A empresa transfere a responsabilidade pelo desenvolvimento às pessoas e assume a responsabilidade pelo desenvolvimento de sistemas de informação que auxiliam os indivíduos.

Assim, o processo de desenvolvimento nessas empresas deixa de ser um direito e passa ser responsabilidade do empregado. De acordo com Nowack e Wimer (1999), há vários meios para atualizar ou melhorar as habilidades de um gerente, tais como MBAs, cursos de capacitação, seminários e outros, mas quando este profissional tem problemas de desempenho que não estão ligados às habilidades técnicas e sim às de liderança, estes meios não são capazes de colocar o profissional em contato com suas fraquezas. Para tanto, recomendam a

aplicação do processo *coach* (instrutor) que é uma forma de o executivo entender porquê o seu desempenho deixa a desejar e o que fazer para mudar.

O profissional, além de desenvolver as deficiências em suas atividades e buscar novos conhecimentos, passa, também, a ser um instrutor (*coach*) de outras pessoas. O termo *coach*, segundo Gil (2001:282), “tem origem no campo esportivo e tem sido utilizado para designar o papel do técnico, aquele profissional que treina times de futebol ou basquete”. Esse termo passou a ser utilizado dentro das organizações não para designar um cargo, mas um papel profissional: “o da pessoa que se compromete a apoiar alguém com vista em melhorar seu desempenho e promover seu desenvolvimento profissional e pessoal”.

O papel do *coach* é de um profissional que, além de se comprometer com o resultado, é responsável pelo próprio desenvolvimento e realização da pessoa que é designada como seu cliente.

De acordo com Gil (2001:283), a ação do *coach* é o *coaching*: “processo desenvolvido com as pessoas (ou clientes)”. As finalidades do *coaching* são as seguintes:

- a) auxiliar a descobrir o potencial de trabalho;
- b) ajudar na percepção das oportunidades e se libertar de limites;
- c) fornecer suporte para assumir o gerenciamento do próprio medo, questionando premissas e paradigmas;
- d) auxiliar na definição de objetivos e estabelecimento de metas e assegurar que estejam na direção certa;
- e) apoiar a descoberta das competências necessárias para o melhor desempenho e sua avaliação;
- f) ajudar na superação de obstáculos, como crenças, atitudes e condutas que dificultam a realização profissional;
- g) desenvolver um sistema de referência para dar e receber feedback para motivação e melhoria de desempenho;
- h) fornecer suporte e estrutura para melhorar a comunicação com a equipe de gerenciamento de conflitos;
- i) auxiliar na percepção das deficiências profissionais do indivíduo;
- j) ajudar na correção da conduta no trabalho;
- k) encorajar o crescimento profissional e pessoal.

Assim, um *coach* pode estar auxiliando o desenvolvimento de lideranças, no discurso, na construção da segurança pessoal, na etiqueta profissional, na lapidação da personalidade, nas relações públicas e interpessoais, no gerenciamento de conflitos e na construção da

carreira profissional. Gil (2001) aduz que existem *coach* generalistas ou especialistas em comunicação, relações públicas e outras, e podem vir dos quadros da empresa ou de consultorias especializadas.

Green (2000) comenta que existem várias abordagens ao *coaching*, utilizadas pelas organizações, as quais podem ser as seguintes:

- a) *coaching* motivacional, utilizado para gerar atitudes positivas, auto-estima e confiança;
- b) *coaching* mentor, utilizado para fornecer exemplos de como agir e compartilha aconselhamento sobre como fazer. O mentor utiliza-se de sua experiência e sabedoria para orientar e acompanhar o empregado em sua abordagem ao trabalho.
- c) *coaching* para o crescimento pessoal, utilizada para desenvolver todos os aspectos da pessoa, estando relacionados ao trabalho ou não. A personalidade de uma pessoa pode ser delineada para definir áreas de crescimento, ou ela pode receber um feedback de 360 graus em uma ampla faixa de habilidades de desempenho; e
- d) *coaching* baseado em metas, o *coach* e o funcionário utilizam um processo sistemático, conjuntamente para identificar habilidades relacionadas ao trabalho que necessitam ser melhoradas.

Cada abordagem do *coaching* tem uma vantagem, e o *coach* deve utilizar todas elas para auxiliar as pessoas de contato. Na preferência de Green (2000), o *coaching* baseado em metas possui a vantagem de ser relacionado ao trabalho e sensível à medição, e pode ser interligado, facilmente, a outros sistemas de recursos humanos. Esse tipo de *coaching* é focado no que a pessoa faz, e não no que aconteceu com ela.

O *coaching* apresenta algumas interfaces com os outros processos desenvolvidos dentro e fora das empresas. No entanto, segundo Gil (2001), apresenta diferenças em relação à psicoterapia (está sendo utilizada com freqüência no âmbito das empresas), ao aconselhamento (se aproxima bastante da psicoterapia), ao treinamento e ao *mentoring*.

A Figura 25 apresenta as diferenças entre o *coaching* e a psicoterapia, *coaching* e aconselhamento, e *coaching* e treinamento.

COACHING	PSICOTERAPIA
Voltado para o desempenho profissional	Enfoca, fundamentalmente, o indivíduo e seus problemas pessoais
Ênfase no futuro	Ênfase maior no passado
Rápido e superficial	Longa e profunda
Preocupa-se com o que está faltando	Preocupa-se com o que está errado
Visa à ação	Visa modificações na personalidade
COACHING	ACONSELHAMENTO
Destina-se a qualquer empregado	Destina-se a empregados que tem problemas.
Menos direto	Mais direto, procura chamar a atenção do empregado para o problema
Fornecer elementos para que o cliente decida se convém mudar.	Procura fazer com que o empregado reconheça a necessidade de mudar
Procura-se conhecer alternativas possíveis para melhorar o desempenho	Procura-se identificar a causa do problema e reforçar o comportamento correto
COACHING	TREINAMENTO
É individual	Direcionado normalmente a grupos.
Os objetivos são definidos ao longo do processo	Trabalha com objetivos definidos e operacionais
Exige relacionamento muito franco e intenso do que no treinamento	

Figura 25 : Diferenças do *coaching* com a psicoterapia, aconselhamento e treinamento
Fonte: adaptado de Gil (2001)

Vale ressaltar que o *mentoring* é muito semelhante ao *coaching*, mas sua aplicação é restrita aos empregados que possuem muito potencial, busca tornar o cliente um aliado da empresa. O *Mentoring* procura enfatizar os valores e a estrutura política da empresa, o estabelecimento de contatos e o acesso aos recursos necessários. O mentor precisa ser escolhido entre as pessoas capazes de representar os valores da organização e com autoridade suficiente para proporcionar os meios para que o desempenho de seus clientes atinja o nível pretendido.

Atualmente, um dos desafios mais importantes das empresas é a capacidade de reter as pessoas e gerir seu capital intelectual. Para conseguir isso, segundo Gil (2001), as empresas precisam criar condições para que as pessoas possam se desenvolver, e o papel do *coach* na empresa é importante pelos seguintes fatos:

- a) as pessoas são diferentes entre si, portanto, precisam receber da empresa tratamento diferenciado, tanto na correção de suas falhas, quanto a seus desenvolvimentos;
- b) as pessoas são interdependentes, uma depende da outra, mesmo quando é competente precisa ser apoiada, ouvida, reconhecida e valorizada;
- c) as pessoas comportam-se de acordo com suas crenças, muito do comportamento humano é determinado não pelo conhecimento real das coisas, mas por aquilo que elas acreditam que sejam as coisas;
- d) as pessoas têm um potencial bem maior do que aquele que demonstram ter, por

isso um *coach* pode identificar as habilidades das pessoas e utilizar em situações específicas;

- e) melhor do que ensinar é ajudar a aprender, assim, um *coach* pode estimular as pessoas a descobrir por si mesmas e ajudá-las a encontrar suas próprias soluções;
- f) o aprendizado deve ser constante, as pessoas precisam obter novos conhecimentos, desenvolver novas habilidades e estar atentas às mudanças;
- g) as pessoas e os negócios são inseparáveis, o *coaching* pode ser entendido como uma ferramenta de capacitação, motivação e desenvolvimento das habilidades das pessoas que pretendem compatibilizar suas expectativas com os objetivos e necessidades da organização;
- h) as pessoas precisam de estímulo ao longo de sua trajetória profissional, e o *coach* proporciona reforço positivo que faz com que os comportamentos desejados sejam mantidos e festejados;
- i) uma nova economia está emergindo, nela os imperativos são: pensar globalmente, pensar rapidamente, colocar em prática imediatamente e dotar-se das competências necessárias, e o *coach* tem o papel de auxiliar as pessoas quanto a esta realidade.
- j) as empresas requerem trabalho em equipe, a manutenção de sólidos relacionamentos, a valorização das competências individuais de cada membro da equipe, integrando-se num desenvolvimento harmônico, sendo que é papel do *coach* que a vitória de cada um seja a vitória da equipe;
- k) as pessoas precisam ser acompanhadas em seus períodos de transição, para isto, o *coach* faz a ponte entre o que as pessoas são e o que almejam ser;
- l) as empresas procuram novos equilíbrios, estão deixando os valores culturais ligados à indústria em favor de valores ligados à sociedade da informação;
- m) é mais barato consertar do que trocar, portanto, um funcionário com problema pode ser auxiliado por um *coach* sem que a empresa promova gastos com a sua demissão e com uma nova contratação.

Para todos esses quesitos apresentados, o *coach* tem condições de estimular a mudança comportamental das várias pessoas que mantêm contatos na empresa. No entanto, este profissional precisa ser uma pessoa qualificada e que apresente, segundo Gil (2001), habilidades como paciência, imparcialidade, interesse pelas pessoas, disposição para escutar, ser responsável, ter habilidade para comunicar idéias com clareza e assegurar-se de seu entendimento, dar abertura ao diálogo, ser um profissional com credibilidade, ter conhecimentos e experiências, ser intuitivo, ter a maturidade necessária, ser flexível, ter

autoconfiança, ter empatia e ser uma pessoa reflexiva.

Uma vez capacitadas as pessoas para desenvolver as atividades, as empresas passam a verificar quais seus crescimentos alcançados mediante o processo de avaliação de desempenho.

3.6 ABORDAGENS E PRÁTICAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

As empresas, para aferir o comportamento desejado de seus empregados em relação ao desenvolvimento de tarefas, utilizam-se da avaliação de desempenho. Chiavenato (1999:189) afirma que a avaliação de desempenho “é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do potencial de desenvolvimento”. Também “serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa”.

Com o surgimento do capitalismo e das grandes indústrias a avaliação de desempenho ganhou maior significado, haja vista a intenção do patronato de controlar as relações sociais de produção e, dessa forma, submeter o trabalho ao capital. De acordo com Gil (2001), a avaliação de desempenho, no Brasil, na década de 70 teve grande preocupação das empresas no sentido de implantar sistemas e unidades de aferição. Já na década de 80 houve um certo desencanto pelas empresas, no que diz respeito ao setor que cuidava desta atividade. Muitos foram os equívocos cometidos, e as principais críticas foram as seguintes:

- a) definição inadequada dos objetivos da avaliação;
- b) baixo nível de envolvimento da alta administração;
- c) despreparo para administrar pessoas;
- d) avaliação circunscrita a um dia;
- e) baixo nível de participação das chefias;
- f) exclusão dos empregados do processo de planejamento da avaliação do desempenho.

Atualmente, é dada muita importância à avaliação de desempenho, desde que seja tecnicamente bem planejada e implementada. A avaliação de desempenho, de acordo com Robbins (1999), serve para compensar funcionários, passar feedback de desempenho, identificar necessidades de treinamento, promover pessoas, planejar a gestão de pessoas, reter ou dispensar pessoas, e outros.

Gil (2001) considera a avaliação de desempenho como um meio de desenvolver as pessoas da organização, e aponta as seguintes finalidades:

- a) serve para definir o grau de contribuição que cada pessoa dá à organização;
- b) possibilita identificar as pessoas com qualificação superior à requerida pelo cargo;
- c) ajuda identificar se os programas de treinamento têm contribuído para a melhoria do desempenho;
- d) contribui para o auto-conhecimento e auto-desenvolvimento das pessoas;
- e) serve para definir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos;
- f) serve como subsídios para remunerar e promover pessoas;
- g) contribui para elaborar planos de ação para desempenhos insatisfatórios.

Essas são algumas das contribuições da avaliação de desempenho individual para a melhoria do desempenho organizacional. Robbins (1999) cita que normalmente a avaliação visa identificar os resultados de tarefas individuais, os comportamentos e os traços (ter boa atitude, mostrar confiança, cooperação) das pessoas, e podem ser avaliadas pelo superior imediato, pelos colegas, auto-avaliação, por subordinados imediatos, utilizando-se de abordagem total ou avaliação de 360 graus. Gil (2001) acrescenta a avaliação feita por uma comissão de avaliação e pela área de recursos humanos. A Figura 26 apresenta as formas de avaliação empregadas pelas empresas.

AVALIDADOR	AVALIAÇÃO
Superior imediato	É a mais utilizada nas empresas, sendo feita com base na percepção de uma única pessoa, o que leva ao subjetivismo
Colegas ou equipe	É uma fonte de dados mais confiável porque procura ter uma visão mais objetiva. A equipe avalia cada um de seus membros e define os objetivos e metas a alcançar
Auto-avaliação	Em empresas ou setores onde se têm auto-gerenciamento e delegação de poder. Este tipo de avaliação envolve alto grau de abertura da empresa e de maturidade dos empregados. No entanto, a empresa precisa determinar parâmetros objetivos para que cada empregado possa fazê-la de maneira adequada
Subordinado	Chamada também de avaliação invertida, ela permite que as chefias conheçam a opinião dos subordinados a respeito de seu comportamento. Como ponto negativo pode ser um canal de insatisfação em que os funcionários apenas criticam as chefias, sem acrescentar aspectos positivos ao processo
Comissão de avaliação	Comissão formada pela empresa para avaliar os funcionários. Tem como vantagem o desenvolvimento, ao longo do tempo, de padrões de julgamento mais homogêneos
Recursos humanos	Tipo de avaliação muito centralizadora e burocrática, sem dar liberdade aos avaliadores. Este tipo de avaliação está sendo abandonado
Abordagem total ou 360 graus	Fornecer feedback do entorno do empregado pelo chefe, colegas, subordinados, clientes internos e externos e fornecedores. Sua aplicação é mais trabalhosa e é adequada para organizações que têm trabalhos em equipes e implantaram sistemas da qualidade

Figura 26 : Formas de avaliação de desempenho

Fonte: adaptado de Robbins (1999) e Gil (2001)

Essas formas de avaliação podem ser aplicadas nas empresas usando, de acordo com Gil (2001), os seguintes métodos:

- a) relatórios, utilizados quando os chefes são solicitados a dar seu parecer sobre a eficiência do empregado. São rápidos de serem emitidos e favorecem a livre expressão;

- b) escalas gráficas, é o mais utilizado nas empresas brasileiras e consiste num formulário de dupla entrada, no qual as linhas representam os fatores que estão sendo avaliados e as colunas os graus de avaliação. Quando se exige um nível maior de profundidade na avaliação necessitam ser complementadas por outros procedimentos;
- c) escolha forçada, consiste na avaliação da pessoa por meio de frases que descrevem seu desempenho individual;
- d) distribuição forçada, método adequado para empresas que adotam o planejamento estratégico. Ela requer a negociação do desempenho pelo chefe e subordinado; e
- e) outros métodos, tais como pesquisa de campo (realizada por especialistas ou supervisores), comparação binária (comparação de uma pessoa com a outra do mesmo grupo), frases descritivas e auto-avaliação (pode assumir todos os métodos de avaliação).

Assim, a validade da avaliação do desempenho está muito relacionada com a metodologia que a empresa adota. Porém, o avaliador ou os avaliadores devem ser capacitados para poder realizar uma avaliação que represente a realidade mais aproximada do avaliado, pois o processo de avaliação requer habilidades e capacidades de fazer críticas e dar feedback aos avaliados.

Segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (1999), em uma pesquisa realizada por U. F. Barbieri, M. R. Sousa e A. C. Bonassa, em 1995, foram apresentados conjuntos e fatores de avaliação submetidos à cerca de 800 dirigentes de 200 empresas. Esses conjuntos e fatores estão demonstrados na Figura 27.

CONJUNTOS	FATORES INDIVIDUAIS
Educação, carreira e vida organizacional	Competências: capacidade de lidar com situações complexas Traços de personalidade e habilidades: boa educação universitária, orientação para processos, pessoas e resultados, carreira de sucesso, conhecimento de idiomas, comprometimento com a organização e motivação pela carreira
Visão, criatividade e realização	Competência: visão de futuro, capacidade de planejamento e de solucionar problemas. Traços de personalidade e habilidades: espírito inovador e criativo, inteligência geral elevada
Relacionamento interpessoal e comportamento organizacional	Traços de personalidade e habilidades: adequação à cultura do cliente, boa química com superiores, pares e subordinados, experiência prática de vida e capacidade de relacionamentos duradouros, com respeito mútuo
Imagem, saúde e energia	Traços de personalidade e habilidades: boa imagem pessoal e saúde, energia e dinamismo, praticante de esportes e exercícios, e abstinência de fumo, álcool e drogas (ou o uso moderado de fumo e álcool)
Maturidade, comunicação e liderança	Competência: capacidade de negociação, flexibilidade para mudança e boa liderança. Traços de personalidade e habilidades: ego forte e sob controle (não narcisista, não personalista e não estrela), boa comunicação, articulação, ser assertivo, bom ouvinte, simpatia e compaixão pelas pessoas, autenticidade e transparência, maturidade diante da vida e da adversidade
Ética, humor, cortesia e vida associativa	Traços de personalidade e habilidades: integridade, senso de humor, tato e prudência, ter responsabilidade social e participação comunitária, e ter um plano de vida
Vida pessoal, família, cultura e lazer	Traços de personalidade e habilidades: vida pessoal plena e rica, ser bem casado, vida afetiva e familiar bem ajustada, interesses culturais e artísticos, <i>hobbies</i> , vida associativa e freqüências a clubes

Figura 27 : Conjuntos e fatores de avaliação de executivos

Fonte: adaptado de Wood Jr. e Picarelli Filho (1999)

Desses fatores acima elencados, os itens que obtiveram maior votação pelas empresas pesquisadas foram os seguintes:

- a) capacidade para realizar;
- b) capacidade para assumir riscos;
- c) ética e integridade;
- d) visão de futuro;
- e) capacidade de planejamento;
- f) orientação para processos, pessoas e resultados;
- g) capacidade de negociação e flexibilidade para mudança;
- h) espírito inovador e criatividade;
- i) boa liderança;
- j) boa educação universitária;
- k) energia e dinamismo;
- l) capacidade de solucionar problemas.

Estes itens apontados eram os mais importantes na avaliação de executivos, na opinião dos respondentes. No entendimento de Wood Jr. e Picarelli Filho (1999:135), considerando os fatores individuais e os itens mais votados, elencados anteriormente, chega-se ao seguinte

perfil dos executivos brasileiros: “poucos estão realmente preparados em termos de competências, habilidades, comportamentos e atitudes para as exigências do novo cenário competitivo”. Convém ressaltar que esses itens foram os mais votados em uma pesquisa realizada em 1995 e, atualmente, a percepção da avaliação, bem como a avaliação dos executivos nas empresas podem ser diferentes da pesquisa realizada.

Para Nowack e Wimer (1999), as competências mais avaliadas nas organizações são as habilidades de comunicação (comunicação verbal, apresentações de alto impacto e capacidade de ouvir), interpessoais (liderança e poder de influenciar, e flexibilidade e sensibilidade), para gerenciamento de tarefas (planejamento e organização, delegação de tarefas, controle administrativo e gerenciamento de desempenho), para trabalhar em equipe (gerenciamento de conflito e negociação), para análise de problemas (análise estratégica de problemas, firmeza e critério), e de autogerenciamento (orientação profissional, tolerância ao estresse, iniciativa e autocrítica). Afirmam, também, que as ferramentas de recursos humanos para identificar uma habilidade são os testes de personalidade, simulação, exercícios de comportamento e feedback de 360 graus.

Heller (2000) afirma que o processo de avaliação está associado às diferenças culturais. Os ingleses possuem sistemas formais de avaliação, mas não são rígidos ao aplicá-los. Os alemães e franceses criam expectativas altas e esperam que sejam cumpridas. Os asiáticos entendem que o desempenho coletivo supera o individual, e os norte-americanos buscam avaliar metas individuais.

Identificadas as teorias e práticas de gestão de pessoas nas organizações em geral, é fundamental verificar quais as práticas adotadas na gestão de pessoas em empresas de auditoria contábil independente.

3.7 A GESTÃO DE PESSOAS NAS EMPRESAS DE AUDITORIA CONTÁBIL

A gestão de pessoas nas empresas de auditoria contábil independente se assemelha com as práticas encontradas nas empresas em geral. Estas empresas possuem estruturas organizacionais definidas, executam o processo de recrutamento, seleção, capacitação e avaliação de desempenho.

3.7.1 Estrutura organizacional nas empresas de auditoria contábil

As empresas de auditoria possuem estruturas organizacionais assim como as demais empresas. Em suas estruturas existem os planos de carreira que estipulam a descrição dos cargos, os critérios de seleção para recrutamento de pessoal, os programas de treinamento e desenvolvimento continuado, a orientação e confirmação periódica do desempenho profissional. Tais estruturas possuem estruturas de cargos hierarquizados, assemelhados com os prefixos citados. De acordo com Jund (2001), nas empresas de auditorias é comum encontrar a seguinte escala funcional hierárquica (estrutura de cargos), seguida do sumário da função:

- a) sócio, assume a responsabilidade total pelo exercício da auditoria, dedica-se boa parte do tempo às relações públicas e aos contatos profissionais, examina as versões finais dos relatórios de auditoria, revisa papéis de trabalho e emite e assina o parecer de auditoria;
- b) gerente de auditoria, função de natureza especializada, destinada a planejar, coordenar, controlar e administrar o departamento de auditoria;
- c) auditor supervisor ou coordenador, função de natureza especializada, destinada a orientar e supervisionar as atividades de auditoria e sua relação com os órgãos de controle, de forma a assegurar eficazmente a administração da empresa;
- d) auditor sênior, função de natureza especializada, destinada a coordenar, acompanhar, executar e revisar os trabalhos de auditoria, de forma a assegurar a conformidade com os padrões de desempenho, e é o encarregado dos trabalhos de campo;
- e) auditor pleno ou semi-sênior, função de natureza especializada, destinada a acompanhar e executar os trabalhos de auditoria, avaliando a adequação dos controles internos nos aspectos orçamentários, financeiros, fiscais, contábeis, tributários, administrativos e de sistemas de processamento de dados;
- f) auditor *trainee* ou assistente, função de natureza especializada, destinada a participar na execução dos trabalhos de auditoria, avaliando a adequação dos controles internos.

Essas nomenclaturas dos cargos nas empresas de auditoria se assemelham às recomendadas pela literatura de administração de cargos.

A Figura 28 apresenta a escala funcional, o tempo médio de permanência no cargo e a experiência necessária.

ESCALA FUNCIONAL	TEMPO	INSTRUÇÃO/EXPERIÊNCIA
Sócio	> 10 anos	Contador e todas as experiências requeridas aos outros níveis hierárquicos.
Gerente de Auditoria	8 a 10 anos	Contador, de preferência pós-graduado na área, com cursos de instrução especializada de certificação de auditor e estar registrado no conselho profissional e na CVM. Conhecimento de toda a escala de trabalho, tempo de função e modalidades de auditoria.
Auditor Supervisor ou Coordenador	5 a 10 anos	Curso superior e, se possível, pós-graduado, com instrução especializada em supervisão, com registro em conselho profissional e possuir a experiência e visão abrangente da atuação da auditoria e da empresa.
Auditor Sênior	5 a 10 anos	Curso superior, com cursos especializados e com visão abrangente da atuação da auditoria e da empresa.
Auditor Pleno ou Semi-Sênior	2 a 5 anos	Curso superior completo, com cursos de formação específica e básica de auditoria, registro no conselho profissional e possuir visão abrangente da atuação da auditoria.
Auditor <i>Trainee</i> ou Assistente	0 a 2 anos	Curso superior em andamento ou completo, com curso de instrução básica de auditoria.

Figura 28: Escala funcional, tempo de trabalho em auditoria e instrução/experiência

Fonte: Adaptado de Jund (2001)

Essa escala funcional apresentada é apenas um exemplo, não significa que todas as empresas adotam-na. O tempo de permanência em cada cargo pode variar de empresa para empresa, e de pessoa para pessoa.

O processo de recrutamento de novos profissionais nas empresas de auditoria assemelha-se aos processos das demais empresas existentes no mercado. Para confirmar esta afirmação buscou-se literaturas que abordam o recrutamento nas empresas de auditoria contábil independente.

3.7.2 Recrutamento de auditores contábeis independentes

O principal produto de uma empresa de auditoria contábil independente é seu quadro de pessoal. Portanto, quanto mais qualificado for, melhor será a qualidade de seu serviço. Recrutar, conforme Almeida (1996:407), “significa atrair os candidatos que possuam os requisitos mínimos exigidos pelas empresas de auditoria”. Afirma que o êxito no recrutamento depende da definição *a priori* do número de profissionais que deverão ser contratados, das qualidades necessárias dos candidatos, do local onde eles serão procurados e a forma de captação destes profissionais.

Com os cargos definidos, a empresa de auditoria contábil independente deve, de acordo com a perspectiva de crescimento e da expectativa de saída de auditores de seu quadro, definir o número de auditores necessários ao seu bom funcionamento. Definido o número de candidatos, os profissionais de recursos humanos devem identificar quais as características ou qualidades necessárias que os candidatos precisam possuir. A Figura 29 apresenta as qualidades necessárias aos candidatos a auditor contábil independente.

REQUISITOS	FINALIDADES
Estar cursando a faculdade de Ciências Contábeis ou tiver concluído, no máximo, a dois anos.	A finalidade da auditoria contábil independente é opinar sobre as demonstrações contábeis elaboradas pela companhia auditada. Portanto, o auditor deve entender profundamente de contabilidade. Outra finalidade é atender exigência dos órgãos de classe.
Idade-limite	Formar os auditores na filosofia da empresa de auditoria. Dessa forma, por mais experiente que seja o indivíduo, ele normalmente entra no primeiro estágio nas companhias de auditoria, e, posteriormente, é promovido. Idade não superior a 27 anos para a maioria das empresas.
Potencial de inteligência	Permitir que o trabalho seja executado com bom-senso, imaginação, dinamismo e, principalmente, com eficiência.
Aparência	A aparência está relacionada com a forma de se trajar, aspecto físico, conduta, maneira de se expressar. Normalmente, um auditor de boa aparência transmite a impressão de competência profissional.

Figura 29 : Qualidades básicas dos candidatos

Fonte: Adaptado de Almeida (1996)

Essas qualidades são requeridas por algumas empresas de auditoria, o que não quer dizer que as empresas de auditoria, em geral, não possam contratar auditores que não preencham esses requisitos. É comum encontrar nas páginas da internet das grandes empresas de auditoria oferta de vaga para auditor contábil independente, sem a exigência da formação em Ciências Contábeis. Vale lembrar que a legislação não permite que não-contadores assinem o parecer de auditoria.

As empresas de auditorias procuram seus candidatos por meio da divulgação em universidades, jornais e internet. Na divulgação deve-se, segundo Almeida (1996), dar destaque à nobreza da profissão, às perspectivas futuras do candidato, à oportunidade de trabalhar em grandes companhias, ao salário e aos planos de benefícios, ao treinamento, ao desafio que é a profissão e à possibilidade de absorção de grandes conhecimentos em pouco tempo.

3.7.3 Processo de seleção de auditores contábeis independentes

O processo de seleção de auditores visa escolher os melhores candidatos que se revelaram na triagem inicial, o qual, de acordo com Almeida (1996), está dividido em quatro

fases.

a) Entrevista inicial

É conduzida por um gerente ou sócio da empresa e consiste em eliminar os candidatos que não preenchem as condições mínimas, tais como: não é contador ou não está estudando no curso de Ciências Contábeis, tem idade excessiva em relação ao limite estabelecido, não tem boa aparência, falta de comunicação oral ou controle emocional, e falta de maturidade.

b) Teste psicotécnico

Tem como objetivo avaliar o potencial de inteligência e adaptação da personalidade do candidato para o cargo de auditor. Deve ser realizado por um psicólogo ou empresa especializada nessa atividade.

c) Teste de conhecimentos gerais

Objetivam avaliar os conhecimentos dos candidatos para o exercício do cargo de auditor nas seguintes áreas: informações gerais (economia, política, conhecimento gerais), contabilidade básica, contabilidade de custos, matemática financeira e redação.

d) Entrevista final

Na fase final do processo de seleção são realizados debates em grupo e entrevistas individuais por dois ou mais gerentes e/ou sócios da empresa de auditoria. No debate em grupo são formuladas questões que abrangem um tema geral, que possibilitam observar o comportamento do candidato em relação à liderança, persuasão, clareza, concisão, cultura, grau de inteligência. Na entrevista individual o principal objetivo é criar um ambiente de descontração, que possibilite verificar a disposição do candidato para a cooperação, bem como a capacidade de falar espontaneamente e com liberdade.

As empresas de auditoria, ao contratarem um novo auditor, são obrigadas pelos órgãos reguladores a propiciar um programa de educação permanente ou continuada.

3.7.4 Capacitação de auditores contábeis independentes

A capacitação nas empresas de auditoria oferece grande retorno às companhias de auditoria, uma vez que a qualidade dos serviços prestados por seus auditores é o que determina a competitividade no mercado. Normalmente, conforme Almeida (1996), o

treinamento é realizado pelos próprios auditores, o qual é dividido em três etapas: treinamento inicial, treinamento no serviço e treinamento anual.

a) Treinamento inicial

É o treinamento ministrado para os auditores recém-admitidos, o qual tem como objetivo principal adaptar o novo auditor ao ambiente da empresa de auditoria, essencialmente no que se refere às normas internas e conhecimentos básicos sobre o histórico da empresa de auditoria, estrutura organizacional, política salarial (aumentos, benefícios), expectativa da empresa em relação ao novo auditor, formas de se comportar junto ao cliente e noções básicas de auditoria e contabilidade. Na Figura 30 encontram-se aspectos do treinamento em contabilidade e auditoria.

ÁREA	TREINAMENTO
Contabilidade	<ul style="list-style-type: none"> - noções de débitos e créditos; - princípios de contabilidade geralmente aceitos; - classificação e apresentação das contas nas demonstrações contábeis; - avaliação dos ativos e passivos; - depreciações e amortizações; - balanço patrimonial; - demonstração de resultado; - demonstração das mutações do patrimônio líquido; - demonstrações das origens e aplicações de recursos
Auditoria	<ul style="list-style-type: none"> - histórico da auditoria no mundo e no Brasil; - principais órgãos de classe dos auditores; - normas de auditoria; - forma de testar as contas; - procedimentos de auditoria; - avaliação do sistema de controle interno; - papéis de trabalho; - caixa e bancos; - inventários físicos; - teste de receitas, despesas e compras.

Figura 30 : Treinamento em contabilidade e auditoria

Fonte: Adaptado de Almeida (1996)

Esses treinamentos variam de empresa para empresa. Algumas empresas de auditoria também treinam seus auditores em estratégias empresariais, informática, vendas e marketing.

b) Treinamento no serviço

Geralmente é realizado pelo auditor sênior e visa adquirir conhecimento na execução dos trabalhos, englobando as seguintes ações:

- a) tomar conhecimento dos papéis de trabalho, demonstrações contábeis e relatório analítico do ano anterior;
- b) instruir os auditores sobre o objetivo da auditoria (a que fins se destina a auditoria);

- c) informar sobre as principais atividades ou áreas da entidade auditada;
- d) instruir sobre as normas e os procedimentos internos da entidade auditada;
- e) induzir os assistentes a lerem revistas e livros sobre atividades e assuntos técnicos aplicáveis à empresa auditada; e
- f) explicar os detalhes dos trabalhos e as suas relações com as demonstrações contábeis.

Almeida (1996) recomenda que, ao designar uma equipe de trabalho para realizar a auditoria em uma entidade, deve-se evitar que a mesma equipe de auditores preste serviços a um mesmo cliente por um prazo superior a 5 anos e inferior a 3 anos. Isso influi positivamente na qualidade dos serviços, uma vez que o auditor, quando revisa um cliente por muitos anos, tende a acostumar-se com os seus procedimentos e acaba deixando de contribuir com sugestões construtivas que visem aumentar o lucro, reforçar o sistema de controle interno e melhorar as práticas contábeis, administrativas e financeiras. Atualmente, a CVM proíbe que uma empresa de auditoria contábil independente ou auditor independente, pessoa física, execute serviços por um período superior a 5 anos a um mesmo cliente.

c) Treinamento anual

As empresas de auditoria geralmente realizam anualmente cursos específicos voltado aos auditores em assuntos relacionados com contabilidade, auditoria e impostos. Tais treinamentos são realizados pelos sócios e gerentes de auditoria.

Denota-se que a menção feita por Almeida (1996), para a capacitação dos auditores, recai somente sobre aos aspectos técnicos, não cita a capacitação de habilidades e competências comportamentais.

A Instrução CVM n.º 308/99, que dispõe sobre o registro e a atividade de auditoria independente no âmbito do mercado de valores mobiliários, em seu artigo 34, determina que os auditores independentes, objetivando manter elevado padrão de capacitação técnica, devem manter uma política de educação continuada sobre todo o seu quadro funcional e sobre si próprios.

Para assegurar um nível de capacitação adequado para o desempenho das atividades de auditoria independente, as empresas utilizam-se do processo de avaliação de desempenho.

3.7.5 Avaliação de auditores contábeis independentes

Para levantar informações relacionadas ao crescimento das pessoas, as empresas de

auditoria utilizam o processo de avaliação de desempenho. As avaliações nas empresas de auditoria auxiliam no processo de promoções, demissões, aumentos de salários por méritos, dados para os serviços de aconselhamento, e servem como fonte para determinar as áreas de mais importantes de capacitação.

De acordo com Almeida (1996:416), “os auditores devem ser avaliados por seus superiores imediatos (assistentes e semi-seniores pelo sênior; sênior pelo gerente; e gerente pelo sócio) para cada serviço de auditoria ou a cada quatro semanas, no caso de trabalhos com prazo superior a dois meses”. Os pontos fracos na avaliação devem ser discutidos com o auditor que está sendo avaliado no sentido construtivo, bem como, os pontos fortes, devem ser elogiados.

As empresas de auditoria, na avaliação normalmente utilizam-se de questionários-padrão, onde são atribuídas notas de acordo com a atuação do auditor. Como exemplos de notas, Almeida (1996) apresenta os seguintes: 1= excelente, 2 = muito bom, 3 = satisfatório, 4 = requer melhoria e 5 = o trabalho não proporcionou base para julgamento.

Apresenta, ainda, os principais pontos que são avaliados, os quais são: conhecimento de contabilidade, auditoria, impostos, comunicação verbal, expressão por escrito, preparação dos papéis de trabalho, bom-senso, imaginação, responsabilidade, conclusão de tarefas a tempo, relacionamento com o cliente, interesse na profissão, habilidade em seguir instruções, cooperação, iniciativa, maturidade, liderança, pontualidade e aparência física, e forma de se vestir. No que concerne aos auditores seniores e gerentes, são avaliados outros pontos como: planejamento de trabalho, supervisão e revisão do serviço, habilidade de desenvolver pessoas, serviços construtivos, redação de relatórios, solução de problemas técnicos, projeção na profissão, e capacidade de conseguir novos clientes.

Por meio da avaliação desses pontos as empresas de auditoria têm as informações necessárias para administrar seu quadro de pessoal, tanto para promover, como para dispensar empregados.

Uma vez abordadas as teorias sobre a gestão de pessoas, torna-se necessário identificar quais as práticas e teorias que auxiliam no desenvolvimento comportamental das pessoas, e como tal também se aplicam ao auditor contábil independente. Estas são contempladas no capítulo que segue.

4. TEORIAS COMPORTAMENTAIS

Neste capítulo apresenta-se o referencial teórico que aborda os aspectos comportamentais das pessoas nas organizações. Tal abordagem envolve os seguintes tópicos: definição de aspectos comportamentais, liderança, motivação, comunicação, análise transacional, programação neurolingüística, comportamento individual e aprendizagem, ética no trabalho, qualidade de vida no trabalho, administração de estresse grupos e equipes de trabalho e conflito e negociação.

4.1 DEFINIÇÃO DE ASPECTOS COMPORTAMENTAIS

O comportamento é conceituado por Kanaane (1999:80), como “um conjunto de operações materiais e simbólicas, entendido como um processo dialético e significativo em permanente interação. O aspecto dialético do comportamento possibilita-nos compreendê-lo como um sistema de múltiplas interações”. Neste sentido, afirma que:

Comportamentos podem ser definidos como as reações dos indivíduos e as respostas que estes apresentam a dado estímulo, sendo determinados pelo conjunto de características ambientais (adquiridas) e hereditárias (genéticas), com absorção das pressões exercidas pelo meio ambiente. Tentar compreender o comportamento humano como determinado tão-somente por um destes fatores, ou seja, tentar defini-lo como função da hereditariedade ou do meio ambiente, limitaria muito a compreensão do homem em sua globalidade.

Assim, pode-se encontrar nas organizações vários tipos de comportamento ao se considerar este conjunto de características em um indivíduo. O comportamento é oriundo de ações e reações que foram estimuladas no meio ambiente e que atuam no indivíduo, grupos e na organização.

De acordo com Dimitrius (2000), o comportamento sofre influência de fatores culturais (cultura, sub-cultura e classe social), sociais (grupo de referência, como família; papel social e status), pessoais (idade e estágio do ciclo de vida, ocupação, estilo de vida, circunstâncias e perspectivas econômicas, personalidade e auto-conceito/auto-estima) e psicológicos (percepção, motivação, aprendizado, crenças e atitudes).

Compreender as pessoas sempre foi uma tarefa difícil e, partindo desta premissa, precisam ser analisadas atitudes, como habilidades, liderança, sociabilidade, experiência de vida, histórico sócio-econômico e satisfação com a vida. Kanaane (1999) diz que deve ser considerada a existência de diferentes concepções do comportamento, tais como:

- comportamento individual, que retrata as reações inerentes à pessoa e suas condutas no contexto organizacional;
- comportamento grupal, que diz respeito à soma de reações dos membros que compõem um grupo. As ações emergentes do comportamento de grupo retratam as múltiplas influências decorrentes da dinâmica existente, incluindo as pessoas, a interação, o sentimento, as atividades, a comunicação e os objetivos;
- comportamento organizacional, são as manifestações emergentes no contexto das organizações, indicando os controles, o processo decisório e os esquemas técnico-administrativos assumidos num dado momento organizacional.

Robbins (1999) aponta três momentos que marcaram a evolução histórica do comportamento organizacional. O primeiro, chamado de Práticas Iniciais, teve a contribuição de Adam Smith, Charles Babbage e Robert Owen, com suas idéias que influenciaram na concepção da direção e das fronteiras do comportamento organizacional. Tais contribuições foram as seguintes:

- a) Adam Smith descobre que a divisão do trabalho ajudava a aumentar a produtividade, uma vez que permitia aumentar as habilidades e destrezas dos trabalhadores. Surgem as especializações de trabalhos;
- b) Charles Babbage apresentou como vantagens da divisão do trabalho a redução do tempo de aprendizagem de uma atividade e de desperdício de material durante a aprendizagem, bem como a possibilidade de alcançar altos níveis de habilidades; e
- c) Robert Owen defendeu a idéia de que os recursos gastos com os empregados para melhorar o trabalho eram os melhores investimentos a serem realizados pelas empresas.

O segundo momento foi marcado pela Era Clássica da Administração, na qual as primeiras teorias da administração começaram a evoluir, surgindo a Administração Científica criada por Frederick Taylor, Henri Fayol, Max Weber, Mary Parker Follett e Chester Barnard. Estes autores deixaram as seguintes contribuições:

- a) Frederick W. Taylor propõe que se desenvolva uma ciência para cada elemento do trabalho de um cargo, que os trabalhadores sejam selecionados, cientificamente, e treinados (desenvolvidos), que haja cooperação entre empregado e empregador, e que o trabalho e as responsabilidades sejam divididas entre a administração e os trabalhadores;
- b) Henri Fayol define as funções universais que os gerentes executam, as quais são: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. Cria, também, os princípios

de administração e diz que a administração é uma atividade comum ao comércio, governos, família, etc;

- c) Max Weber desenvolveu a teoria da estrutura de autoridade e descreveu a atividade organizacional como baseada em relações de autoridade. Criou um sistema caracterizado pela divisão de trabalho, hierarquia bem definida, regulamentos e regras detalhados e relacionamentos interpessoais, o qual chamou de burocracia;
- d) Mary Parker Follett reconheceu que as organizações podiam ser vistas da perspectiva do comportamento individual e de grupo, cabendo aos gerentes harmonizar e coordenar seus relacionamentos. Trabalhadores e gerentes deveriam ver-se como sócios do empreendimento;
- e) Chester Banard percebeu as organizações como sistemas sociais que exigiam cooperação humana. As pessoas nas organizações tinham relações sociais de interação. O sucesso da organização dependia da boa relação entre os clientes internos e os clientes externos, e cabia aos gerentes comunicar e estimular nos subordinados níveis mais altos de esforços.

O terceiro momento, chamado de Era Comportamental, foi marcado pelo reconhecimento do lado humano das organizações e pela pesquisa sobre a ciência comportamental realizada nas organizações. Os criadores e suas contribuições foram os seguintes:

- a) Hugo Münsterberg apresenta argumentos no campo da psicologia industrial sobre o estudo científico do comportamento humano na identificação de padrões gerais e na explicação de diferenças individuais. Sugeriu a utilização de testes psicológicos para auxiliar na seleção de empregados, enfatizou o valor da teoria de aprendizagem no desenvolvimento de métodos de treinamento e a necessidade de estudar o comportamento humano, para identificar quais técnicas seriam mais eficazes para motivar os empregados;
- b) Elton Mayo concluiu que o comportamento e o sentimento estavam proximamente relacionados, que o comportamento individual era afetado, significativamente, pelas influências do grupo, e que dinheiro era fator menor para a determinação da produção do que os padrões de grupo, sentimento de grupo e segurança;
- c) Dale Carnegie difundiu que a maneira de ter sucesso era ganhar a cooperação das outras pessoas, utilizando-se de técnicas como: elogiar sinceramente outras

- peessoas, empenhar-se para causar sempre uma boa impressão e dar oportunidade das outras pessoas falarem; ser um bom ouvinte;
- d) Abraham Maslow desenvolveu a teoria hierárquica das necessidades das pessoas: fisiológica, segurança, social, estima e auto-realização;
 - e) Douglas McGregor formulou dois conjuntos de pressuposições sobre a natureza humana: a teoria X e a Y. A teoria X pressupõe que as pessoas não gostam de trabalhar, têm pouca ambição, evitam responsabilidades e precisam ser controladas para produzirem melhor. Esta teoria possui uma visão negativa das pessoas. A teoria Y é justamente o contrário da X, pressupõe que as pessoas são positivas e assim, podem ser auto-dirigidas, aceitam responsabilidades;
 - f) Jacob Moreno criou a sociometria. É uma técnica analítica para estudar as interações de grupo. Por meio desta técnica pode-se identificar quais pessoas possuem afinidades para trabalhar em grupo. É utilizada para criar equipes de trabalho coesas e de alto desempenho;
 - g) B. F. Skinner descobriu que se as pessoas forem recompensadas, elas têm mais probabilidade de realizar o comportamento desejado. As recompensas serão mais eficazes se for dado seqüência, imediatamente, à resposta desejada;
 - h) David McClelland testou a força da motivação da realização individual e descobriu que é possível identificar pessoas que possuem alta necessidade de realização. Esta descoberta ajuda as organizações a combinarem melhor as pessoas com os cargos e possibilita redimensionar cargos para maximizar o potencial de motivação de altos realizadores;
 - i) Fred Fiedler pesquisou a liderança como um dos tópicos mais importantes do comportamento organizacional. Enfatizou os aspectos situacionais de liderança e tentou desenvolver uma teoria completa de comportamento de liderança;
 - j) Fredrick Herzberg descobriu que as pessoas davam preferência para empregos que ofereciam oportunidades de reconhecimento, responsabilidade, crescimento e realização;
 - k) J. Richard Hackman e Greg Oldham complementam a teoria de Herzberg explicando como os fatores de trabalho influenciam a motivação e satisfação dos empregados, e disponibilizam uma estrutura para analisar cargos. Revelam as dimensões centrais do cargo que são: variedade de capacidades, identidade de tarefa, significado de tarefa, autonomia e *feedback*.

Por ser uma disciplina ainda em amadurecimento, Robbins (1999) recomenda que se faça o refinamento dessas teorias existentes para pesquisar o comportamento organizacional. Também diz que precisam ser estudadas outras disciplinas comportamentais para estudar o comportamento organizacional, destacando as seguintes:

- a) a Psicologia, que procura medir, explicar e, algumas vezes, mudar o comportamento humano. Esta disciplina contribui para: aprendizagem, motivação, personalidade, percepção, treinamento, eficácia da liderança, satisfação no trabalho, tomada de decisão individual, avaliação de desempenho, mensuração de atitude, seleção de empregados, dimensionamento do trabalho e estresse no trabalho;
- b) a Sociologia, estuda as pessoas em relação aos seus colegas, ou seja, o comportamento grupal nas organizações. Esta disciplina contribui para: dinâmica de grupo, equipes de trabalho, comunicação, poder, conflito, comportamento intergrupar, teoria da organização formal, tecnologia organizacional e cultura organizacional;
- c) a Psicologia Social, aborda conceitos de psicologia e sociologia, concentrando-se na influência que as pessoas exercem umas sobre as outras. Contribui para a mudança comportamental, de atitudes, comunicação, processos de grupo e tomada de decisão em grupo;
- d) a Antropologia, ajuda no entendimento das diferenças fundamentais dos valores, atitudes e comportamentos entre pessoas de diferentes países e de diferentes empresas. Contribui com estudos de valores comparativos, atitudes comparativas, cultura organizacional, ambiente organizacional e análise de cruzamento das culturas;
- e) a Ciência Política, estuda o comportamento de indivíduos e grupos em relação aos conflitos, alocação de poder, e como as pessoas manipulam o poder em detrimento de interesses individuais.

Schermerhorn Jr. *et al.* (1999) também abordam uma disciplina chamada comportamento organizacional, em que são feitos estudos de pessoas e grupos nas organizações. Nesses estudos são trabalhadas as teorias do gerenciamento de pessoas (diversidade e diferenças individuais, percepção e atribuição, motivação, desempenho gerencial e recompensas, projeto do cargo e arranjos no trabalho), gerenciamento de grupos (como os grupos trabalham, trabalho em equipe e projeto de grupo), gerenciamento de organizações (metas e estruturas da organização, projeto e aprendizagem organizacional e

cultura organizacional), administração de processos (poder e política, liderança, comunicação, tomada de decisão, conflito e negociação, mudança e estresse), além de outros tópicos organizacionais.

Longen (1997), ao estudar um modelo comportamental para o estudo do perfil do empreendedor, diz que o comportamento humano e seu funcionamento mental são explicados pelo conhecimento da Psicologia. A Psicologia como ciência é caracterizada por diversas formas, e os estudiosos dela dificilmente seguem pressupostos específicos.

Ainda, para Longen (1997), as habilidades humanas estão cada vez mais sendo necessárias nas organizações, e, assim, há a necessidade de se utilizarem técnicas para o aprimoramento do comportamento das pessoas. As informações e o conhecimento técnico podem ser adquiridos facilmente por meio dos vastos recursos existentes. No entanto, o mesmo não acontece com as habilidades.

Kanaane (1999), ao abordar o comportamento humano nas organizações, busca em áreas interdisciplinares elementos que esclarecem aspectos fundamentais dos problemas humanos no trabalho, das influências sócio-culturais que afetam os valores, os comportamentos e as interações sociais do ser humano na organização, não apenas, se restringindo ao enfoque psicológico. Afirma que a organização é o reflexo do comportamento de seus dirigentes e líderes, e que é preciso buscar uma cultura individual, que tenha como padrão a mudança constante. Também nas relações estabelecidas entre o ser humano, o trabalho e a organização devem ser considerados os seguintes aspectos: indivíduo-indivíduo, indivíduo-grupo, indivíduo-organização, grupo-grupo, grupo-organização, organização-organização, e organização-meio ambiente.

Para Campos (2001), hoje o maior obstáculo encontrado nas organizações é a ausência, a ineficiência e a inadequada competência comportamental das pessoas. As competências comportamentais fundamentais das pessoas são a antevisão, liderança, *empowerment*, negociação, comunicação e inovação.

Nas relações interpessoais, expressas no ambiente de trabalho, podem ser identificadas as características nas quais os indivíduos, grupos e organizações se situam. De acordo com Kanaane (1999), uma organização reflete estágios diferenciados que apontam distintos caminhos adotados pelos indivíduos e grupos, quanto aos seguintes itens: processo decisório, tomada de decisões, centralização/descentralização de poder e delegação de tarefas.

Esses itens assinalam o momento particular vivenciado pela empresa e o grau de amadurecimento administrativo, comportamental, tecnológico e estratégico. Assim, da

interação de indivíduos, grupos, organização e meio ambiente, tem-se o desenvolvimento organizacional.

O desenvolvimento organizacional – DO, conforme Chiavenato (1999:331), “é uma abordagem especial de mudança organizacional na qual os próprios funcionários formulam a mudança necessária e a implementam”. O desenvolvimento organizacional é baseado na pesquisa e ação, muda atitudes, valores e crenças dos funcionários, aplica os conhecimentos das ciências comportamentais para melhorar a eficácia da organização e muda a organização rumo a uma determinada direção.

Ainda, segundo Chiavenato (1999), o DO utiliza-se das técnicas de treinamento da sensibilidade, análise transacional, desenvolvimento de equipes, consultoria de procedimentos, reunião de confrontação e retroação de dados.

a) Treinamento da sensibilidade

Esta técnica consiste em reunir grupos de treinamentos orientados por um líder para aumentar a sensibilidade quanto às habilidades e dificuldades de relacionamento interpessoal. Tem como resultado maior criatividade, menor hostilidade quanto aos outros e maior sensibilidade às influências sociais e psicológicas sobre o comportamento no trabalho. Aplicando esta técnica de DO, a empresa estará trabalhando o nível de intervenção intrapessoal.

b) Análise transacional

Esta técnica assemelha-se a uma terapia psicológica para melhorar o relacionamento interpessoal, permitindo a cada indivíduo auto-diagnosticar sua inter-relação com os outros para modificá-la e melhorá-la, gradativamente. O nível de intervenção trabalhado por esta técnica é o interpessoal.

c) Desenvolvimento de equipes

Esta técnica visa a alteração comportamental, haja vista que as pessoas se reúnem sob o comando de um líder, e criticam-se mutuamente para eliminar as barreiras interpessoais de comunicação, por meio do esclarecimento e compreensão de suas causas. A idéia básica é construir equipes através da abertura de mentalidade e de ação das pessoas. O nível de intervenção atingido com esta técnica é o intragrupal.

d) Consultoria de procedimentos

Consiste na intervenção, por um consultor, em determinadas situações, para tornar a equipe mais sensível aos seus processos internos e estabelecer metas e objetivos, de participação, de sentimentos, de liderança, de tomada de decisões, confiança e criatividade. Na aplicação desta técnica tem-se uma intervenção intragrupal.

e) Reunião de confrontação

Com o auxílio de um consultor interno ou externo em grupos que estão em conflito, é feita uma reunião de confrontação que dura um dia, na qual cada grupo se auto-avalia e avalia o comportamento do outro grupo. Esta técnica tem um enfoque sócio-terapêutico que visa melhorar as relações e comunicações entre grupos, departamentos e equipes. O nível de intervenção é o intergrupual.

f) Retroação de dados

Esta técnica proporciona aprendizagem de novos dados a respeito da própria pessoa, dos outros, dos processos grupais ou da dinâmica de toda a organização. A retroação ou *feedback* refere-se às atividades e processos que refletem e espelham a maneira pela qual uma pessoa é percebida ou visualizada pelas demais pessoas. Tem-se uma intervenção intra-organizacional ao aplicar esta técnica.

Portanto, o DO consiste num esforço de todos na organização para mudar o comportamento das pessoas que nela trabalham. É a aplicação das ciências comportamentais para melhorar a capacidade de relações interpessoais da organização em longo prazo.

Diante desse contexto, serão abordadas as teorias que podem auxiliar no desenvolvimento dos aspectos comportamentais das pessoas nas organizações que prestam serviços de auditoria contábil independente.

4.2 ASPECTOS COMPORTAMENTAIS QUE AFETAM AS ORGANIZAÇÕES

Para a identificação dos aspectos comportamentais, para fins deste trabalho, foram pesquisadas as teorias que podem auxiliar no desenvolvimento das habilidades e capacidades individuais e de grupo, tendo em vista as exigências do cargo de auditor contábil independente. Tais aspectos estão relacionados ao comportamento humano na realização dos trabalhos de auditoria.

Assim, fez-se uma incursão nas teorias comportamentais que afetam as pessoas nas organizações, iniciando pela teoria que aborda a liderança, uma vez que, principalmente na

área de serviços, o desempenho das pessoas nas organizações, depende muito da existência de excelentes líderes.

4.2.1 Liderança

As organizações bem sucedidas são constituídas por lideranças dinâmicas e eficazes. O ambiente de competitividade, frente aos paradigmas do setor produtivo, exige que as organizações atuem estreitamente com seus recursos humanos, e que desenvolvam fortes lideranças.

A organização que possui liderança bem sucedida e motivada dispõe de um patrimônio e de uma vantagem competitiva. Os fatores de sucesso no ato de liderar, segundo Moreira e Gauthier (1998), são: boa comunicação (saber ouvir e negociar), estilo de liderança adequado, motivação, lealdade à empresa, eficácia (estabelecer e alcançar objetivos), firmeza (honestidade) e poder de decisão (capacidade e velocidade nas decisões, facilidade na escolha das prioridades).

A liderança pode ser definida, conforme Hersey e Blanchard (1986:105), como “um processo de influenciar as atividades de indivíduos ou grupos para consecução de um objetivo, numa dada situação”. Consiste no exercício contínuo de relações interpessoais dentro de uma dinâmica organizacional, em que se despontam todos os valores humanos de todos os envolvidos no processo. “Acredita-se que a maioria das pessoas pode aumentar sua eficácia em funções de liderança através da educação, do treinamento e do desenvolvimento”.

As principais abordagens sobre liderança são as teorias dos traços, teorias comportamentais, teorias contingenciais e as novas teorias de liderança. Nas teorias comportamentais são encontrados os estudos de Ohio, Michigan, Escandinavos e a teoria da Grade Gerencial. Nas teorias contingenciais encontram-se os modelos de Fiedler, a Teoria da Liderança Situacional e a Teoria do Caminho-Objetivo/Meta. Por sua vez, as teorias de liderança mais recentes, ou novas, abordam a Teoria da Atribuição de Liderança, da Liderança Carismática, da transformacional *versus* a Liderança Visionária e a liderança de equipes. Assim, são abordadas, inicialmente, as teorias dos traços de liderança.

4.2.1.1 Teoria dos traços

As primeiras abordagens sobre a liderança presumiam que, de alguma forma, determinadas características, em uma pessoa, têm impacto sobre a liderança. Essa teoria, de acordo com Gil (2001), vê a liderança como uma combinação de traços pessoais, e é vinculada a disposições inatas das pessoas, ou seja, os líderes já nascem feitos.

Schermerhorn Jr. *et al.* (1999) chamam a teoria dos traços de teoria das características, a qual tentou isolar os que são líderes dos que não são. Características como inteligência, integridade, altura, e outras estão relacionadas com o sucesso e, uma vez identificadas, podem ser utilizadas para a escolha dos líderes.

De acordo com Robbins (1999), a mídia acredita há muito tempo na teoria de traços de liderança, e aponta pessoas como Margaret Thatcher, Ronald Reagan, Nelson Mandela e outros, descrevendo-os como carismáticos, entusiastas e corajosos.

Segundo Gil (2001), os estudos desta teoria não tiveram sucesso suficiente para construir uma teoria geral das características de liderança. Nesses estudos são identificadas características ou atributos de liderança, como visão orientadora, paixão, integridade, confiança, curiosidade, ousadia, vitalidade física, energia, capacidade de julgamento, disposição para aceitar responsabilidades, aptidão para as tarefas, compreensão dos seguidores, capacidade de motivar, coragem, resolução, perseverança, adaptabilidade e capacidade de conquistar e manter confiança. Essa abordagem é muito utilizada nas empresas que dão maior ênfase na seleção, do que no treinamento.

Porém, essa abordagem está cada vez sendo menos aceita pelos pesquisadores. Robbins (1999) ressalta que alguns traços aumentam a probabilidade de sucesso como líder, mas nenhum dos traços garante sucesso. Essa teoria apresenta-se mais interessante quando utilizada com outros comportamentos de liderança.

4.2.1.2 Teorias comportamentais

Os pesquisadores, ao chegarem à conclusão de que as características pessoais não são suficientes, passaram a identificar quais os comportamentos que poderiam tornar os líderes mais eficazes. De acordo com Schermerhorn Jr. *et al.* (1999:226), “a abordagem da teoria comportamental presume que a liderança é central para o desempenho e a manutenção dos recursos humanos”.

Essa abordagem pressupõe que os comportamentos podem ser aprendidos. De acordo com Gil (2001), uma pessoa poderia ser treinada nos comportamentos de liderança e obter resultados melhores. São criados estilos de liderança baseados na escola clássica de

administração e no movimento de relações humanas. A escola clássica dava importância ao interesse pelo trabalho, surgindo a orientação para a tarefa; líder autoritário. Já o movimento das relações humanas enfatizou o interesse pelas pessoas dando origem ao líder democrático. A ênfase dessa nova abordagem passa ser dada ao treinamento.

Para Robbins (1999) e Schermerhorn Jr. *et al.* (1999), quatro teorias comportamentais são criadas, a fim de buscar estilos de liderança adequados: estudos da Ohio State University, da Michigan University, a teoria da grade gerencial e os estudos escandinavos.

a) Estudos da Ohio State University

Pesquisas feitas nesta universidade, nos Estados Unidos, na década de 40, por meio de um questionário distribuído a membros de instalações industriais e militares, buscaram medir a percepção dos subordinados do comportamento de liderança de seus superiores. Os comportamentos encontrados foram classificados em duas dimensões; estrutura de iniciação e consideração.

O líder que tem alto nível de estrutura de iniciação tem a probabilidade de definir e estruturar seu papel e de seus subordinados na busca para a realização de metas. Já o líder centrado na consideração é sensível aos sentimentos das pessoas e tenta fazer com que as coisas sejam agradáveis aos seus liderados. Procura ajudar os subordinados com problemas pessoais, é amigável, disponível e trata todos os liderados como iguais.

A princípio, os pesquisadores acharam que um líder com alto nível de consideração deveria ter subordinados mais satisfeitos e/ou de melhor desempenho. Porém, mais tarde descobriu-se que o líder deve ter alto nível, tanto em consideração, quanto em estrutura de iniciação, e que fatores situacionais precisavam ser integrados a esta teoria.

b) Estudos da Michigan University

Também nos Estados Unidos, na década de 40, pesquisadores desta universidade fizeram pesquisa sobre o comportamento de liderança e descobriram duas formas básicas de comportamentos do líder: orientado para o funcionário e orientado para a produção. Os líderes centrados nos funcionários davam ênfase nas relações interpessoais. Interessavam-se pelas necessidades dos funcionários e aceitavam diferenças individuais entre os membros da equipe ou grupo. Já os líderes centrados na produção davam ênfase aos aspectos técnicos ou de tarefas do cargo. Interessavam-se em realizar as tarefas de seus grupos, e os membros do grupo eram um meio para esse fim.

c) Grade gerencial

Robert Blake e Jane Mouton desenvolveram a teoria da grade gerencial para medir a preocupação de um gerente com as pessoas e com a produção. Esta grade é dividida em nove posições básicas, nos quais os resultados são colocados. A posição 1 representa o menor grau e a posição 9 o maior grau. O eixo vertical é representado pelo interesse nas pessoas e o eixo horizontal é representado pelo interesse na produção. Assim, pode-se ter 81 posições diferentes dos estilos de liderança. Os cinco principais estudos são os seguintes:

- a) estilo 1, representa o gerente empobrecido, o qual não tem quase nenhuma preocupação pelas pessoas e pela produção;
- b) estilo 9.1, representa obediência e autoridade, e tem forte preocupação pela produção e pouca pelas pessoas;
- c) estilo 1.9, representa o gerente de clube de campo, em que enfatiza as pessoas, mas se preocupando pouco com a produção ou com os resultados;
- d) estilo 5.5, representa a gerência de organização humana, em que o desempenho adequado da organização é possível através do equilíbrio da necessidade de conseguir trabalhar e manter o moral das pessoas num nível satisfatório;
- e) estilo 9.9, representa a gerência de equipe, em que as realizações de trabalho são de pessoas comprometidas, e a interdependência através de um interesse comum no objetivo da organização leva a relações de confiança e respeito.

Esta grade permite que um gerente observe o seu estilo de liderança e o resultado que está proporcionando nos liderados para buscar a excelência gerencial.

d) Estudos escandinavos

Estudos realizados na Finlândia e Suécia, nos anos 90, concluíram que os estudos anteriores (orientação para resultado e para pessoas) eram válidos em épocas em que as coisas eram estáveis e previsíveis. Porém, em épocas de instabilidade, descobriram que precisava de uma terceira dimensão de liderança; a orientada para o desenvolvimento. Assim, líderes que são orientados para o desenvolvimento conseguem ter mais funcionários satisfeitos, e são vistos como mais competentes pelos seus subordinados.

Essas são as teorias que tentam explicar a liderança em termos do comportamento do líder. No entanto, há necessidade de serem considerados fatores situacionais, que acabam influenciando o sucesso ou o fracasso do líder.

4.2.1.3 Teorias contingenciais

De acordo com Schermerhorn, Jr. *et al.* (1999:228), freqüentemente “as características e/ ou comportamentos atuam junto com contingências situacionais – outros aspectos importantes de liderança – para determinar resultados”. Para Robbins (1999), nesta perspectiva de liderança, são incluídos os modelos de Fred Fiedler, de caminho-objetivo e da liderança situacional.

a) Modelo de Fiedler

O modelo contingencial de Fred Fiedler, segundo Robbins (1999:222), “propõe que o desempenho eficaz do grupo depende da combinação apropriada entre o estilo de interagir do líder com seus subordinados e o grau em que a situação dá controle e influência ao líder”. Esta teoria busca afirmar que a eficácia do grupo depende de uma combinação adequada entre o estilo do líder e a exigência da situação.

Schermerhorn Jr. *et al.* (1999) explicam que Fiedler usa um instrumento chamado de escala do colega menos preferido, o qual mede o estilo de liderança da pessoa, com base em um questionário elaborado para os subordinados.

De acordo com Robbins (1999), depois de estimado o estilo de liderança, ele identifica três dimensões contingenciais que definem os fatores situacionais-chave, os quais determinam a eficácia da liderança:

- a) relação líder-membro, o grau de segurança, confiança e respeito que os subordinados têm por seu líder;
- b) estrutura da tarefa, o grau de procedimentos que as missões de trabalho têm; e
- c) poder da posição, o grau de influência que um líder tem sobre variáveis de poder como contratações, demissões, atos disciplinadores, promoções e aumentos de salário.

Depois de identificadas essas dimensões é avaliada a situação em termos contingenciais, tais como: se as relações líder-membro são boas ou más, se a estrutura da tarefa é alta ou baixa, se o poder de posição é forte ou fraco.

Os estudos feitos para testar a validade do modelo de Fiedler, segundo Robbins (1999), são positivas. Porém, na prática, é muito difícil de determinar quão boas são as relações líder-membro, quão estruturada está a tarefa e quanto poder de posição o líder tem.

Para Schermerhorn Jr. *et al.* (1999), Fiedler foi além da teoria da contingência e desenvolveu a teoria dos recursos cognitivos (habilidades ou competências). A essência dessa

nova teoria depende das seguintes contingências situacionais: a habilidade ou competência do líder, estresse, experiência e apoio do líder ao grupo.

Essas contingências situacionais agem como importantes fatores influenciadores na eficácia da liderança.

b) Modelos de caminho-objetivo

A essência desta teoria, conforme Robbins (1999:226), está na afirmação de que “é trabalho do líder ajudar seguidores a atingir suas metas e a fornecer a direção necessária e/ou apoio para assegurar que suas metas sejam compatíveis com os objetivos gerais do grupo ou organização”. A ênfase da teoria caminho-meta está na maneira que o líder influencia as percepções dos subordinados, seja nas metas pessoais ou de trabalho.

Schermerhorn Jr. *et al.* (1999:229) mencionam que esta teoria “presume que a principal função do líder é ajustar seu comportamento de modo a complementar as contingências situacionais encontradas no ambiente de trabalho”. Assim, o comportamento de um líder é motivacional à medida que o esforço do subordinado gera desempenho eficaz e fornece o treinamento, direção, apoio e recompensa pelo desempenho eficaz.

Nesta teoria são identificados quatro tipos de comportamento de liderança, de acordo com Robbins (1999), como segue:

- a) líder diretivo, deixa os subordinados saberem o que se espera deles, programa o trabalho a ser feito e dá direção específica de como realizar as tarefas (aproxima-se da estrutura de iniciação dos estudos de Ohio);
- b) líder apoiador, é amigável e demonstra interesse pelas necessidades dos funcionários (dimensão de consideração dos estudos de Ohio);
- c) líder participativo, consulta os subordinados e usa suas sugestões antes de tomar uma decisão;
- d) líder orientado para realizações, determina metas desafiadoras e espera que os subordinados se desempenhem em seu nível mais alto.

O líder, de acordo com essa teoria, pode exibir qualquer um desses comportamentos ou usar todos, dependendo da situação encontrada.

c) Liderança situacional

Hersey e Blanchard (1986) sustentam uma concepção diferente das demais teorias quanto à postura de liderança de um líder. Eles afirmam que não há uma única forma que seja

melhor para liderar, e que a liderança eficaz, varia conforme a maturidade dos subordinados e com as situações que são impostas pelo cotidiano.

Segundo Robbins (1999:13), os estilos de liderança modificam-se em decorrência das situações encontradas, “em algumas situações, um estilo de liderança participativo é claramente superior, mas em outras situações, um estilo de decisão autocrático é mais eficaz. Em outras palavras, a eficácia de um estilo de liderança depende da situação na qual ele é usado”.

De acordo com Schermerhorn Jr. *et al.* (1999:231), a abordagem de liderança situacional “exige que o líder desenvolva a capacidade de diagnosticar a necessidade das situações para poder escolher e implementar a resposta adequada de liderança. A teoria dá atenção específica para os liderados e os seus sentimentos quanto à tarefa em questão”.

Assim, a Liderança Situacional, conforme Hersey e Blanchard (1986:186), “baseia-se numa inter-relação entre: [1] a quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece; [2] a quantidade de apoio sócio-emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder; e [3] o nível de prontidão (maturidade) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico”.

Como a ênfase na liderança situacional recai sobre o comportamento do líder em relação aos subordinados, o líder deve ser capaz de identificar a realidade do seu ambiente e respeitar a individualidade das pessoas. Ainda que, tenham uma boa habilidade de diagnóstico, os líderes somente serão eficazes se souberem adaptar seu estilo de liderança às exigências do ambiente.

Portanto, os líderes devem ser flexíveis e ter habilidades necessárias para variar o comportamento, de acordo com as situações requeridas no ambiente de trabalho. O estilo de liderança a ser adotado com os subordinados dependerá do nível de maturidade que estas pessoas possuem. O conceito de maturidade, segundo Hersey e Blanchard (1986), inclui duas dimensões:

- a) maturidade de trabalho, que está relacionada com a capacidade de fazer alguma coisa;
- b) maturidade psicológica, que refere-se à disposição ou motivação para fazer alguma coisa.

Assim, os estilos básicos de liderança situacional servem para que o líder procure ajustar o seu estilo de liderança, em conformidade com o nível de desenvolvimento e maturidade dos subordinados, observados em relação à experiência adquirida, capacidade e disposição de aceitar responsabilidades.

A atividade de liderança é realizada eficazmente quando quem estiver liderando conseguir diagnosticar o nível de desenvolvimento e maturidade em que se encontra um subordinado ou equipe de trabalho. Dois fatores essenciais, que possibilitam a análise do desempenho do subordinado ou equipe, são a competência e o comprometimento.

Esses dois fatores determinantes, de acordo Coudray (1997), permitem a obtenção de quatro combinações, que se constituem nos níveis de desenvolvimento, correspondentes aos estilos apropriados de liderança, como se pode observar na Figura 31, onde o “M” representa os respectivos níveis de desenvolvimento (maturidade), enquanto o “E” representa o Estilo de Liderança.

MATURIDADE DO INDIVÍDUO	ESTILO DE LIDERANÇA
M1	E1
BAIXA COMPETÊNCIA Não sabe fazer as tarefas. Quer fazer o trabalho. É incapaz, mas com disposição. Se algo sair errado, a responsabilidade é só do gerente.	DETERMINAR Dar instruções específicas, controlar e supervisionar estritamente.
M2	E2
ALGUMA COMPETÊNCIA Dispõe de alguns conhecimentos. Não está com muita vontade. Um pouco mais capaz, mas inseguro ou sem disposição. Tanto o gerente quanto o subordinado serão responsáveis pelos erros.	PERSUADIR Explicar as decisões tomadas e oferecer possibilidades de esclarecimento. Treina, dirige e apóia.
M3	E3
POSSUI COMPETÊNCIA Possui competência. Quer fazer. É capaz, mas possui certa insegurança. Assumirá a responsabilidade dos erros.	COMPARTILHAR Compartilhar idéias e permitir participação nas tomadas de decisões. Apóia, elogia, ouve e facilita.
M4	E4
ALTAMENTE COMPETENTE Altamente motivado. Capaz e seguro de si ou disposto. Neste nível não deverá aparecer erro.	DELEGAR Transferir as responsabilidades das decisões e de sua implementação.

Figura 31 : Estilos de liderança apropriados para os vários níveis de maturidade

Fonte: adaptado de Coudray (1997)

Portanto, entende-se que um líder adota o estilo de liderança ideal quando consegue perceber em que nível de desenvolvimento e maturidade o subordinado encontra-se em relação a sua tarefa. O líder, nos tempos em que a mudança é uma constante nas organizações, e conseqüentemente, na vida das pessoas, precisa ser dinâmico e flexível, avaliando continuamente seus subordinados e alterando seu estilo de liderança.

As teorias abordadas basearam-se na hipótese de que a liderança pode ser identificada e medida facilmente, mas isso nem sempre é possível. Por isso precisam ser identificadas outras teorias estão sendo utilizadas na atualidade.

4.2.1.4 Novas teorias de liderança

Como novas teorias de liderança, são abordadas a teoria da atribuição de liderança, da liderança carismática, da transformacional *versus* a transacional e a liderança visionária.

a) Teoria da atribuição de liderança

Esta teoria, no nível organizacional, de acordo com Robbins (1999:232), “responde pelas condições sob as quais as pessoas usam a liderança para explicar resultados organizacionais”. As pessoas atribuem à liderança o fato de a organização ter alto desempenho ou baixo desempenho. Nesta abordagem de liderança os líderes são considerados consistentes ou não-hesitantes em suas tomadas de decisões.

Schermerhorn Jr. *et al.* (1999) afirmam que, na teoria da atribuição de liderança, as pessoas tentam compreender as causas, avaliar responsabilidades e qualidades pessoais do líder no desempenho da organização.

Assim, essa teoria lida com pessoas, tentando atribuir o sucesso ou o fracasso do desempenho de uma organização a um líder.

b) Teoria da liderança carismática

Nesta teoria, os líderes conseguem, em virtude de suas habilidades pessoais, produzir um efeito profundo em seus subordinados. Schermerhorn Jr. *et al.* (1999) afirmam que o líder carismático tem forte necessidade de poder, considera-se muito eficaz e está convicto da moralidade de suas crenças. Possui sentimento de auto-eficácia, que faz com que ele acredite que tem capacidade de ser líder. Esse tipo de líder, segundo o mesmo autor, possui cinco habilidades, as quais são as seguintes:

- a) sensibilidade aos contextos mais apropriados ao carisma, ênfase na avaliação crítica e detecção de problemas;
- b) capacidade de visão, ênfase no pensamento criativo para aprender e pensar sobre mudanças profundas;
- c) comunicação, ênfase no trabalho com aspectos lingüísticos orais e escritos;
- d) administração da imagem, ênfase no exemplo, aparência, linguagem corporal e habilidades verbais;
- e) concessão de poder, ênfase em comunicar expectativas de alto-desempenho, melhorar a participação na tomada de decisão, afrouxamento de qualquer restrição burocrática, definição de metas significativas e estabelecimento de sistemas de recompensas.

Essas são algumas das características que diferenciam os líderes carismáticos dos não-carismáticos. Segundo Robbins (1999), a maioria dos especialistas em liderança acreditam que, por meio de treinamento, as pessoas podem aprender a ser líderes carismáticos.

c) Teoria da liderança transformacional versus a transacional

Os líderes transformacionais, de acordo com Robbins (1999), prestam atenção nas preocupações e necessidades de desenvolvimento dos subordinados, ajudando-os a ver problemas de maneiras novas, com capacidade de excitar, estimular e inspirar seguidores a exercerem esforços para alcançar metas de grupo. Dá atenção pessoal, trata cada trabalhador individualmente, treina pessoalmente e aconselha. Já os líderes transacionais guiam ou motivam seus seguidores rumo a metas estabelecidas, esclarecendo as exigências do papel e da tarefa. Este tipo de líder promete recompensas para o bom desempenho e reconhece as realizações. Observa e busca desvios de regras e padrões e toma ação corretiva. Somente intervém se os padrões estabelecidos não são atendidos.

d) Teoria da liderança visionária

Esta abordagem de liderança, conforme Robbins (1999), diz respeito à capacidade de criar e articular uma visão realista do futuro para uma organização ou unidade organizacional. Este líder deve ter as seguintes habilidades:

- a) capacidade de explicar a visão para os outros;
- b) habilidade para expressar a visão não apenas verbalmente, mas através do comportamento do líder; e
- c) capacidade de estender a visão a contextos diferentes de liderança.

Dominando essas habilidades, o líder visionário poderá conduzir a organização ao crescimento e à melhoria contínua.

Um tipo de liderança que normalmente difere dos demais é a liderança de equipes de trabalho. Para Figueiredo (1999), o líder do futuro precisa ter conhecimento, ampla experiência e capacidade de realização. Precisa ser uma pessoa de mente aberta, que saiba transmitir seus pensamentos, dividir seus conhecimentos e, principalmente, liderar equipes e perpetuar suas idéias.

4.2.1.5 Liderança de equipes

De acordo com Robbins (1999:241), “a liderança representa um papel central na compreensão de comportamento de grupos, porque é o líder quem geralmente fornece a direção para a realização da meta”.

O líder, segundo Povia Filho *et al.* (1995), é aquele que transmite entusiasmo e orientação; coordena as ações dos liderados; coopera, solidariamente, na execução de várias tarefas; assume responsabilidades, dando segurança ao desempenho das atribuições de seu setor; e demonstra fé nos companheiros de equipe.

De acordo com Schermerhorn Jr. *et al.* (1999), em equipes de trabalho o papel da liderança muda e transforma o líder em facilitador, a fim de encorajar os membros da equipe a liderar a si próprios. Aponta os seguintes itens que um líder de equipe deve ter:

- a) encorajamento do auto-reforço do alto desempenho;
- b) encorajamento da autocrítica do baixo desempenho;
- c) encorajamento da auto-observação e auto-avaliação de desempenho;
- d) encorajamento de ensaios de atividades de equipe;
- e) facilitação de equipamentos e suprimentos para a equipe;
- f) comunicação dos pontos de vista da equipe de e para outras equipes; e
- g) passar confiança aos membros da equipe.

Assim, o foco central da liderança de equipe está no encorajamento dos membros da equipe a liderarem a si mesmos.

Os líderes de equipes, na visão de Robbins (1999), precisam aprender habilidades como paciência para partilhar informações, confiar nos outros, abrir mão da autoridade, entender quando intervir. Devem desenvolver quatro papéis específicos, a saber:

- a) líderes de equipes são ligações com constituintes externas (gerência de topo, outras equipes internas, clientes e fornecedores);
- b) líderes de equipes são localizadores de problemas. Eles têm maiores probabilidades de contribuir fazendo perguntas penetrantes, ajudando as equipes a falar sobre os problemas e conseguindo os recursos necessários de constituintes externas;
- c) líderes de equipes são administradores de conflitos. Nos desentendimentos ajudam processar o conflito, identificando sua fonte, os envolvidos, as questões principais, as opções de solução disponíveis, as vantagens e desvantagens para minimizar os aspectos destrutivos de conflitos dentro de equipes;

- d) líderes de equipes são treinadores, esclarecem as expectativas e papéis, ensinam, oferecem apoio, incentivam e outros pontos que ajudam a melhorar o desempenho da equipe.

Os líderes de equipes exercem mais o papel de treinador, fornecendo instruções, direção, aconselhamento e estimulando os membros de equipe a melhorar o desempenho. Ainda, segundo Robbins (1999), o papel do líder é demonstrar confiança, fornecer visão, eliminar barreiras de bloqueio de desempenho e motivar pessoalmente os empregados. Isto requer também do líder a capacidade de partilhar ou delegar o poder e a responsabilidade com os membros de equipe.

Heller (2000) recomenda que o líder de equipe incentive os membros de equipe ao crescimento profissional e pessoal. Desenvolver a equipe em todos os níveis é obrigatório para as empresas que querem trilhar o caminho do sucesso. A capacitação da equipe no nível específico melhora o desempenho atual, no geral amplia habilidades e no avançado prepara a equipe para promoções ou mudanças. A Figura 32 apresenta formas de desenvolvimento de equipes.

TIPO DE TREINAMENTO	BENEFÍCIOS E CARACTERÍSTICAS
Técnico – sobre o trabalho específico realizado na empresa e durante o expediente sob a supervisão de instrutores especializados	<ul style="list-style-type: none"> - melhora o nível de desempenho de tarefas - é preciso repetir o treinamento em intervalos regulares para reforçar as habilidades adquiridas - funciona melhor quando associado a um exame ou prova que ateste a qualificação
Qualidade – apresentar ferramentas necessárias para a melhoria, e exige instrução de especialista	<ul style="list-style-type: none"> - traz soluções rápidas para problemas imediatos, além de benefícios no longo prazo - estimula a cultura do aperfeiçoamento constante - deve ser repetido continuamente para surtir efeito
Habilidades – contabilidade, criatividade, comunicação, tecnologia da informação, comunicação escrita, idiomas, vendas. Ministrado na empresa ou fora dela	<ul style="list-style-type: none"> - ao adquirir novas habilidades, todos se beneficiam - elimina o nervosismo na hora em que as habilidades são testadas na prática - para garantir eficiência é preciso complementar a teoria com oportunidades do dia-a-dia
Profissional – formação para atingir qualificação, como graduação ou pós-graduação. Curso externo, em meio-período ou período integral	<ul style="list-style-type: none"> - oferece formação perene e valiosa sob os aspectos pessoal e profissional - a especialização leva a uma escolha mais seletiva das atribuições na empresa - exige esforço durante determinado período da vida
Funcional – formação em marketing, planejamento, gerenciamento de vendas ou de recursos humanos. Curso externo, em geral, de meio-período	<ul style="list-style-type: none"> - quase sempre gera melhor desempenho e amplia os horizontes profissionais - deve estar associado ao exercício de papéis funcionais - muitas vezes é ignorado por empresas tradicionais
Atividade – desenvolve aspectos como liderança ou trabalho em equipe, por meio de atividades físicas.	<ul style="list-style-type: none"> - oferece uma vivência efetiva do tema abordado e revigora a equipe - exige complementação e coordenação, por meio de um treinamento gerencial mais direto
Gerencial - desenvolve expertise e conhecimento em áreas como estratégia e gerenciamento de mudanças. Pode ocorrer dentro ou fora da empresa	<ul style="list-style-type: none"> - os líderes identificam, avaliam e solucionam problemas reais; - tem valor inestimável quando aplicado ao trabalho; - caso o líder mantenha seu envolvimento, toda a equipe também se beneficia.

Figura 32 : Formas de desenvolvimento de equipes

Fonte: adaptado de Heller (2000)

Essas formas de capacitação de equipes apresentadas contribuem para o aprimoramento e crescimento profissional e pessoal dos membros da equipe e, conseqüentemente, levam ao crescimento e melhoramento da organização. Para isso, o líder precisa ser um exemplo, um modelo para os membros da equipe, que ensina e estimula condutas positivas, criando uma atmosfera que conduza a equipe ao alcance do sucesso.

Portanto, cabe à organização dar condições para que o líder possa se tornar um orientador, aconselhando, preparando e avaliando os membros da equipe, ou seja, lapidando os talentos da organização. A Figura 33 demonstra como surgem os talentos nas organizações.

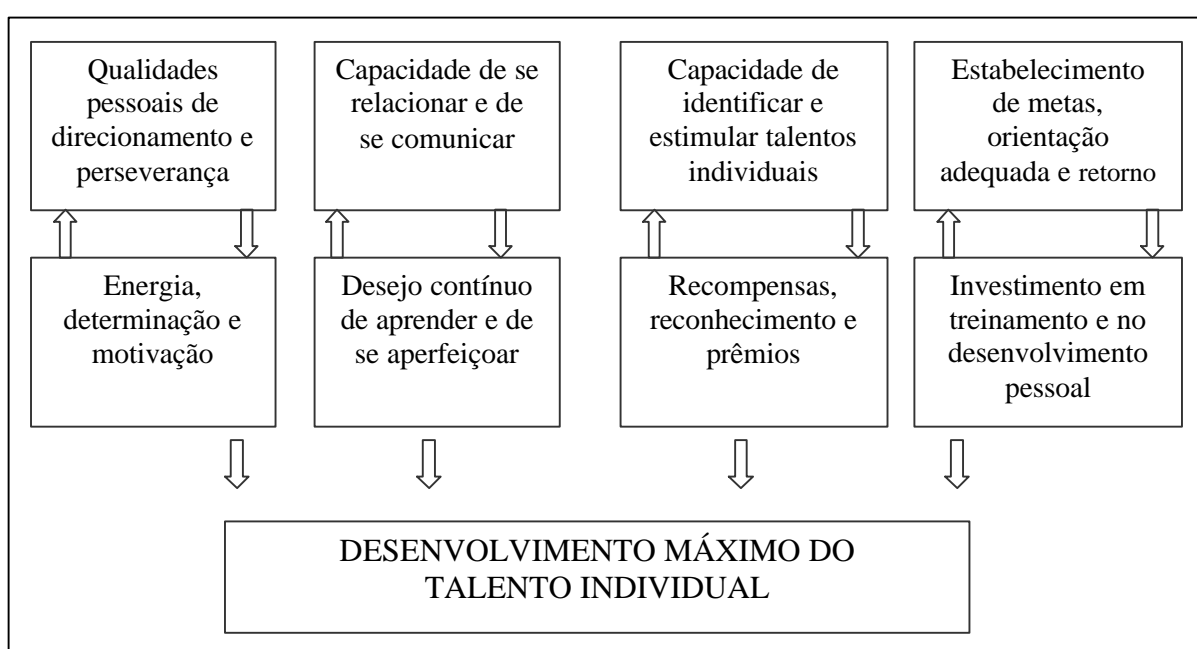


Figura 33 : Surgimento de talentos nas organizações

Fonte: adaptado de Heller (2000)

Assim, quanto mais talentos um profissional tiver, mais chances de crescimento terá. Porém, a organização, por meio de seus líderes, precisa fazer a sua parte, investindo nesses profissionais. Uma das formas de investimento é reconhecer e recompensar os membros da equipe por meio da promoção.

Heller (2000) recomenda que as organizações devam valorizar os pratas-da-casa e, para isto, é importante reconhecer as qualidades de liderança dos profissionais. No momento da promoção precisam ser rastreadas qualidades essenciais, tais como energia, organização, boas relações interpessoais, comunicação, liderança, iniciativa, motivação, entusiasmo, espírito de equipe e envolvimento.

Ressalta-se que as chances de ascensão interna nas organizações possibilitam maior comprometimento, desenvolvimento e motivação por parte das pessoas.

Também o líder de equipe precisa ter a capacidade de conduzir reuniões de trabalho. Uma das formas de uma organização existir e desenvolver-se é contar com a participação efetiva de seus membros. De acordo com Gil (2001), as modalidades de reuniões mais comuns são as seguintes:

- a) reuniões informativas, que, por serem mais simples, não requerem muitas regras;
- b) reuniões para solução de problemas, este tipo de reunião requer do condutor habilidade de coordenar as energias da equipe em prol da solução do problema;
- c) reuniões para tomada de decisões, aqui o papel do condutor é buscar consenso;
- d) reuniões de planejamento, para tomadas de decisões orientadas para o futuro, o sucesso delas depende da capacidade de convencimento das pessoas pelo líder;
- e) reuniões de avaliação, requerem muita habilidade do líder em garantir que todos possam participar e criticar, ao mesmo tempo que precisa proteger a empresa de ataques pessoais.

Além dessas modalidades de reuniões, existe a reunião para comunicar resultados de um trabalho realizado. Na condução de qualquer tipo de reunião, normalmente, se encontram participantes problemáticos. Isto requer do líder habilidade para minimizar suas influências. A Figura 34 apresenta os tipos de participantes problemáticos e como minimizar suas influências.

TIPO	FORMAS DE INTERVENÇÃO
O sabe-tudo	Reconhecer suas qualidades, mas deixar claro que é preciso considerar a opinião dos demais participantes.
O falante	Limitar seu tempo de fala.
O tímido	Fazer perguntas que ele possa responder, e quando possível, elogiar sua contribuição.
O desligado	Olhar para ele e fazer perguntas de suas atividades
O cochichador	Pedir para que ele fale para todo o grupo.
O agressivo	Solicitar contribuições positivas.
O atropelador	Deixar claro que haverá intervenção do líder durante o debate para garantir sua organização.
O intérprete	Pedir para ele concluir rapidamente e confrontar seu ponto de vista com o da outra pessoa.
O boateiro	Convém questioná-lo acerca da fidelidade da informação.
O perguntador	É recomendável passar suas perguntas para o grupo, se o líder perceber que o objetivo é desconcertar a reunião.

Figura 34 : Tipos de participantes problemáticos e a forma de intervenção do líder

Fonte: adaptado de Gil (2001)

Diante desses diferentes tipos de participantes em reuniões de trabalho, o líder precisa ter grandes habilidades de relacionamento para conduzir estas pessoas, evitando que elas prejudiquem a reunião, e, ao mesmo tempo, proteger-se de ataques de membros da equipe.

A liderança é um dos recursos que o auditor também pode utilizar para conduzir os trabalhos de auditoria, com vistas a motivar seus colegas de equipe e as pessoas de contato na entidade auditada. Portanto, torna-se necessário identificar as teorias de motivação.

4.2.2 Motivação

O estudo da motivação procura responder questionamentos sobre a natureza humana nos processos organizacionais. Todo comportamento humano tem um motivo, uma causa, uma coerência interna. A motivação, de acordo com Povia Filho *et al.* (1995:16), “é um conjunto de meios e estratégias através das quais o líder verifica, estimula e mantém em seus liderados um desejo saudável de alcançar os objetivos da Instituição como se fossem seus objetivos”.

Para Gil (2001:202), a motivação “é a força que estimula as pessoas a agir”. Cada pessoa “dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra”. O que ocorre é que a motivação é consequência das necessidades não satisfeitas de uma pessoa. As necessidades são intrínsecas aos seres humanos, o que impede que um líder coloque necessidades neles. De acordo com essa afirmação, um líder não é capaz de motivar e sim de satisfazer ou contra-satisfazer as necessidades das pessoas.

De acordo com Archer (1997:33), a tarefa das lideranças é induzir comportamentos positivos por parte deles. Utilizando-se de fatores de satisfação relacionados às necessidades das pessoas, podem ser induzidos comportamentos positivos.

Diemer *et al.* (1997) dizem que o comportamento humano não é definido somente por um estímulo, mas em grande escala em função da motivação da pessoa. Esses autores apresentam as seguintes definições necessárias à compreensão do termo motivação:

- a) motivação é a confluência de todos os motivos, que resultam num determinado comportamento;
- b) motivo é a razão de um comportamento;
- c) motivar vem de *movere*, colocar em movimento, e significa influenciar por meio da motivação, isto é, ativar motivos já existentes, sob a utilização de estímulos adequados;
- d) estímulos, o que tem a capacidade de provocar uma resposta particular, ligando-a, respectivamente, a outro estímulo que, naturalmente, é capaz de provocar a mencionada resposta.

Em função destas definições e das abordagens apresentadas anteriormente, para fins deste estudo, será adotada a palavra motivação para designar o processo de ativar motivos já existentes nas pessoas.

Para Robbins (1999:109), a motivação “é o resultado da interação entre o indivíduo e a situação” e define-a como “a vontade de empregar altos níveis de esforços em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo”. Nesta definição dá ênfase a três elementos-chave:

- a) esforço, é uma medida de intensidade, quando alguém está motivado esforça-se mais;
- b) metas organizacionais, o esforço deve estar direcionado e coerente de forma que beneficie a organização;
- c) necessidade, significa um estado interno que faz certos resultados parecerem atraentes.

Assim, quando uma necessidade não está satisfeita esta cria tensão, estimula impulsos dentro de uma pessoa, conduzindo-a a perseguir seus objetivos, que se alcançados, satisfarão a necessidade. A motivação é individual e, de acordo com as experiências vivenciadas por cada pessoa, está no prazer de superar desafios.

Neste sentido, na seqüência são abordadas as chamadas primeiras teorias motivacionais, as teorias contemporâneas de motivação e as práticas atualmente utilizadas para motivar pessoas nas organizações.

4.2.2.1 Primeiras teorias de motivação

As primeiras teorias de motivação, de conforme Robbins (1999), são aquelas desenvolvidas na década de 50 por Abrahm Maslow (hierarquia das necessidades), Douglas McGregor (teoria X e teoria Y) e Frederick Herzberg (teoria da motivação-higiene).

a) Hierarquia das necessidades de Maslow.

A maneira como as pessoas agem e se comportam deriva das forças que existem dentro delas próprias. Maslow caracterizou as necessidades básicas como um dos aspectos de sua teoria de motivação humana, hierarquizando-as em cinco categorias. A Figura 35 apresenta a hierarquia das necessidades de Maslow.

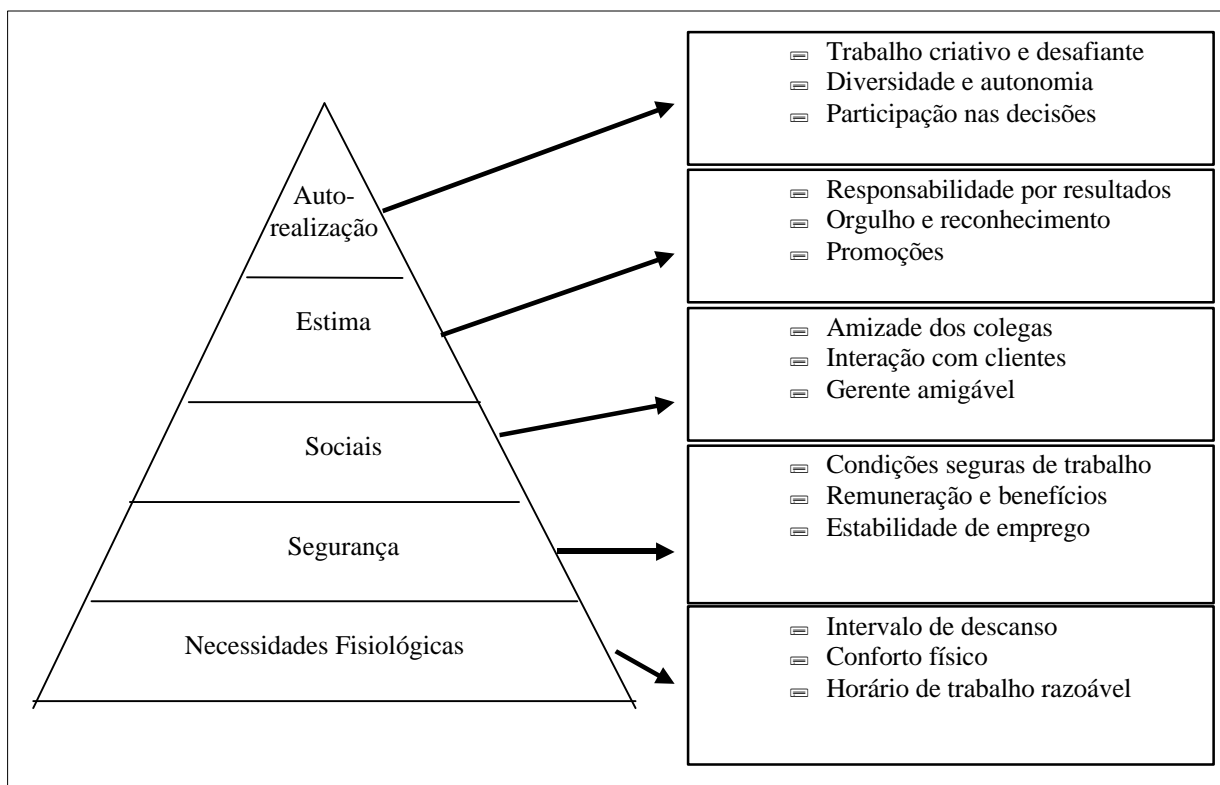


FIGURA 35 : A hierarquia das necessidades humanas e os meios de satisfação

Fonte: Chiavenato (1997:31)

Na medida em que uma dessas necessidades for satisfeita, a necessidade seguinte passa a ser dominante. O argumento é de que as pessoas começam a satisfazer suas necessidades a partir da necessidade fisiológica e seguem buscando a satisfação das outras. Assim, a partir do momento em que uma necessidade for satisfeita, passa a não motivar mais as pessoas no trabalho.

Segundo Robbins (1999), a teoria de Maslow recebeu grande aceitação, principalmente por gerentes praticantes, porém, muitos estudos realizados para validar essa teoria não encontraram sustentação para tanto. Também essa hierarquia tem aplicação na cultura norte-americana. Em países como México, Grécia e Japão as necessidades de segurança estariam no alto da hierarquia das necessidades, em razão das características de incerteza serem fortes. Já em países como Suécia, Noruega, Holanda e Finlândia, onde a qualidade de vida é alta, as necessidades sociais estariam no alto da hierarquia.

Para Schermerhorn Jr. *et al.* (1999), é mais provável que a hierarquia das necessidades de Maslow funcionem de forma flexível, e que variem de uma pessoa para outra e de acordo com as circunstâncias, como estágio da carreira, tamanho da organização e localização geográfica. As necessidades influenciam a motivação das pessoas dentro da organização e devem ser mais pesquisadas, principalmente em culturas diferentes.

b) Teoria X e Y de Douglas McGregor

De acordo com Robbins (1999) McGregor propôs duas visões distintas das pessoas. A primeira é basicamente negativa, rotulada de teoria X, e a segunda é positiva, rotulada de teoria Y.

Para Hersey e Blanchard (1986), Póvoa Filho *et al.* (1995) e Chiavenato (1997), Douglas Mc Gregor, ao utilizar-se das hierarquias de necessidades de Maslow, concluiu que atrás de cada decisão ou ação gerencial estão premissas sobre a natureza humana e o comportamento humano. Os antigos métodos gerenciais recomendavam controle e direção do ser humano, o que é discutível, tendo em vista que, geralmente, as necessidades fisiológicas e de segurança nas pessoas já estão razoavelmente satisfeitas. É a partir daí que as necessidades sociais de estima e auto-realização começam a despontar. Esta concepção tradicional é chamada de Teoria X e utiliza-se, em grande parte, da hierarquia das necessidades de Maslow.

De forma diametralmente oposta de estilo de direção, Mc Gregor propõe uma nova alternativa, que chamou de Teoria Y, na qual os administradores desenvolvem um estilo dinâmico e aberto, extremamente democrático, que cria oportunidades, libera potencialidades, remove obstáculos e encoraja a iniciativa pessoal. Isso promove o desenvolvimento profissional através da orientação quanto a objetivos a serem alcançados. Os pressupostos dessas duas teorias são apresentados na Figura 36.

PRESSUPOSTOS DA TEORIA X	PRESSUPOSTOS DA TEORIA Y
As pessoas são preguiçosas e indolentes.	As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer.
As pessoas evitam o trabalho e procuram o menor esforço possível.	O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar.
As pessoas evitam a responsabilidade, a fim de se sentirem mais seguras.	As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios.
As pessoas preferem ser controladas e dirigidas	As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas.
As pessoas são ingênuas e sem iniciativa.	As pessoas são criativas e competentes
As pessoas têm pouca imaginação e pouca ambição.	A imaginação, a criatividade e a engenhosidade são comuns.

Figura 36 : A Teoria X e a Teoria Y como diferentes concepções sobre a natureza humana

Fonte: Chiavenato (1997:33)

Na concepção da teoria X, em que se supõe que a maioria das pessoas prefere ser dirigida, não está interessada em assumir responsabilidade, deseja ter segurança e outras, os gerentes procuram estruturar, controlar e supervisionar estritamente seus empregados. Já na teoria Y, em que se supõe que as pessoas não são perigosas nem irresponsáveis por natureza, postula-se que os indivíduos podem auto-dirigir-se e ser criativos no trabalho,

se forem adequadamente motivados. Por isso, uma função essencial dos líderes é a de desencadear esse potencial nas pessoas.

Analisando as duas teorias, tem-se a impressão de que as suposições da teoria Y são melhores do que as da teoria X, porém, sua aplicação poderá não ser útil para todos os casos; vai depender do tipo de atividade e da maturidade das pessoas que executam as atividades. Pesquisas demonstram que diferentes pessoas reagem de diferentes maneiras, de acordo com a situação em que se encontram.

c) Teoria da motivação-higiene

Esta teoria foi proposta, segundo Robbins (1999:110), pelo psicólogo Frederick Herzberg por acreditar “que a relação de um indivíduo com o seu trabalho é básica e que sua atitude em relação a este trabalho pode determinar bem o sucesso ou fracasso do indivíduo”.

Chiavenato (1997) afirma que Herzberg formulou a chamada Teoria dos dois fatores para melhor explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Para ele, dois fatores orientam fortemente o comportamento das pessoas, que são os motivacionais e os higiênicos. Os fatores responsáveis pela satisfação no trabalho são totalmente independentes e desligados dos fatores responsáveis pela insatisfação, como mostra a Figura 37.

FATORES MOTIVACIONAIS (Satisfacientes)	FATORES HIGIÊNICOS (Insatisfacientes)
Conteúdo do Cargo (como a pessoa se sente em relação ao cargo)	Contexto do Cargo (como a pessoa se sente em relação à empresa)
1 - O trabalho em si mesmo 2 - Realização pessoal 3 - Reconhecimento do trabalho 4 - Progresso profissional 5 - Responsabilidade	1- As condições de trabalho 2- Salários e prêmios de produção 3- Benefícios e serviços sociais 4- Cultura organizacional 5- Relações com o gerente

Figura 37 : Os fatores motivacionais e os fatores higiênicos

Fonte: Chiavenato (1997: 178)

Os Fatores Higiênicos, causadores de insatisfação, quando ausentes geram insatisfação nos atingidos e quando presentes são considerados como evidentes e nada mais do que uma obrigação. Os Fatores Motivacionais, causadores de satisfação, quando ausentes quase não são perceptíveis, contudo, quando presentes, atuam positivamente e aumentam a satisfação do envolvido.

Nesta teoria é dada ênfase à realização, à responsabilidade, ao reconhecimento, ao próprio trabalho e ao crescimento das pessoas na organização.

Essas primeiras teorias apresentadas deram início à pesquisa sobre a motivação das pessoas nas organizações. No entanto, houve a necessidade de pesquisar novas teorias de motivação de maneira mais profunda, surgindo, então, as teorias contemporâneas.

4.2.2.2 Teorias contemporâneas de motivação

As teorias contemporâneas de motivação, segundo Robbins (1999), não são, necessariamente, as teorias desenvolvidas recentemente, mas assim consideradas por representarem o estágio atual que busca explicar a motivação dos empregados nas organizações. Dentro dessa perspectiva, em seguida são abordadas as seguintes teorias: teoria ERC de Clayton Alderfer, teoria das necessidades adquiridas de David McClelland, teoria da expectativa de Victor Vroom, teoria da equidade de J Stacy Adams e teoria de determinação de metas.

a) Teoria ERC

Formulada por Clayton Alderfer, a teoria ERC, que compreende existência, relacionamento e crescimento, na visão de Schermerhorn Jr. *et al.* (1999), reconhece três tipos de necessidades, as quais são:

- a) necessidades existenciais, como o desejo de bem-estar fisiológico e material;
- b) necessidades de relacionamentos, como o desejo de obter relacionamentos interpessoais satisfatórios; e
- c) necessidades de crescimento, como o desejo intrínseco de crescimento e desenvolvimento pessoal.

Esses três tipos de necessidades englobam as cinco necessidades de Maslow. Robbins (1999) explica que essa teoria evidencia que mais de uma necessidade pode estar funcionando ao mesmo tempo, e, se uma necessidade de nível mais elevado for reprimida, aumenta o desejo de satisfazer uma necessidade de nível mais baixo. Variáveis como educação, formação familiar e ambiente cultural, podem mudar a importância que um grupo de necessidades tem para uma pessoa em particular.

A teoria ERC é uma abordagem mais flexível, que visa compreender as necessidades humanas e sua influência sobre o comportamento das pessoas organizações.

b) Teoria das necessidades adquiridas

David I. McClelland, segundo Robbins (1999), desenvolveu a teoria das necessidades adquiridas, enfocando três necessidades básicas:

- a) necessidade de realização, refere-se ao impulso de exceder-se, de sair-se bem em relação a um conjunto de padrões e de lutar pelo sucesso;
- b) necessidade de poder, que é o desejo de controlar os outros e influenciar seus comportamentos; e
- c) necessidade de afiliação, refere-se ao desejo de buscar relações interpessoais amigáveis e próximas.

McClelland *apud* Schermerhorn Jr. *et al.* (1999), que essas necessidades são adquiridas no decorrer do tempo e como resultado de vida de cada pessoa, ou seja, essas necessidades são aprendidas pelas pessoas e isto significa que elas podem ser desenvolvidas ou ensinadas.

c) teoria da expectativa

Robbins (1999:118), aduz que Victor Vroom “argumenta que a força de uma tendência para atuar de uma certa forma depende da força de uma expectativa de que o ato será seguido por um dado resultado e da atração de que aquele resultado exerce no indivíduo”.

Para Chiavenato (1997), Vroom descobre que a motivação para produzir em uma empresa é função de três fatores determinantes:

- a) expectativas, desejo de atingir objetivos, os objetivos podem incluir dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento e outros;
- b) recompensas, relação percebida entre a produtividade e o alcance dos objetivos; e
- c) relação entre as expectativas e recompensas, capacidade percebida de influenciar sua produtividade para satisfazer suas expectativas com as recompensas, ou seja, relação entre investimento pessoal e retorno.

O nível de produtividade individual depende da inter-relação desses três fatores determinantes. De acordo com Schermerhorn Jr. *et al.* (1999:97), a teoria da expectativa “descreve a motivação como função das crenças individuais referentes à relação esforço-desempenho (expectativa), relação trabalho-resultado (instrumentalidade) e desejo de vários resultados do trabalho (valência)”. Cada fator deve ser alto e positivo para assegurar altos níveis de motivação. Portanto, esta teoria procura explicar por que muitos empregados não estão motivados em seus trabalhos e tem o desempenho mínimo necessário em suas atividades.

d) Teoria da equidade

Desenvolvida por J. Stacey Adams, conforme Schermerhorn Jr. *et al.* (1999:90), equidade “é uma comparação do equilíbrio entre o que alguém faz (e o que recebe), com o que os outros fazem (e recebem)”. Esta teoria é sustentada pela pressuposição de que quando um trabalhador acredita que a recompensa obtida pelo trabalho é menor do que a das outras pessoas, gera um sentimento de injustiça e a pessoa é motivada a agir de modo que seja restaurado o senso de equidade. Assim, qualquer injustiça sentida na comparação social das recompensas motivará as pessoas a agirem no sentido de buscar a restauração do senso de equidade percebida.

Robbins (1999) afirma que, quando um funcionário percebe uma injustiça, buscará uma das seguintes opções:

- a) mudar seus insumos, não empregará muito esforço em suas atividades;
- b) mudar seus resultados para menos ou para mais;
- c) distorcer percepções de si mesmo;
- d) distorcer percepções de outras pessoas;
- e) escolher referências diferentes para comparar recompensas recebidas;
- f) mudar de emprego.

Conforme essa teoria, os empregados fazem julgamentos de acordo com a relação entre seus insumos e resultados e os resultados e insumos dos outros. O empregado, baseando-se em seus insumos, como esforço, experiência, competência e educação, passa a comparar salários, aumentos e reconhecimento com outras pessoas.

Esta teoria busca demonstrar que a motivação é influenciada, tanto por recompensas relativas quanto por absolutas, para a maioria dos trabalhadores.

e) Teoria de determinação de metas

Robbins (1999:115) diz que Edwin Locke “propôs que as intenções de trabalhar em direção a uma meta são a principal fonte de motivação de trabalho”. As metas fornecem a um trabalhador o que precisa ser realizado e quantos esforços deverão ser empregados. Assim, determinando-se metas específicas para um funcionário, melhora-se o seu desempenho. E metas difíceis aceitas pelo empregado resultam em um desempenho melhor que metas fáceis. Segue-se também a conclusão de que, dar *feedback* ao empregado conduz a um melhor desempenho, do que a falta mesmo.

Ainda, segundo Robbins (1999), os trabalhadores se saem melhor quando recebem *feedback* sobre seus progressos em direção a suas metas. O *feedback* age para guiar o comportamento, identificando discrepância entre o que elas fizeram e o que querem fazer.

Assim, estabelecendo-se metas aos funcionários que possuem habilidades para executá-las, e, fornecendo *feedback* aos mesmos, tem-se mais uma fonte de motivação no trabalho.

4.2.2.3 Práticas utilizadas para motivar pessoas nas organizações

Pesquisas realizadas pelas ciências comportamentais, conforme Bergamini (1997), apresentam quatro orientações básicas de comportamento motivacional. Os fatores de motivação que as pessoas perseguem se encaixam nos referenciais demonstrados na Figura 38.

ESTILO	REFERENCIAL
Participar	É o organizador do comportamento motivacional das pessoas, que se preocupam, especialmente, com o próprio desenvolvimento pessoal para poder fazer jus às responsabilidades que lhes foram colocadas sobre os ombros. Elas têm uma atitude de grande cooperação e são reconhecidas como formadoras de talentos. Facilmente se põem em ação quando ouvem a frase: preciso de ajuda.
Agir	Este estilo se guia pela importância que dá aos desafios. Cheias de energia pessoal, essas pessoas agitam-se mais e são mais rápidas que a média das pessoas com as quais trabalha. No geral, esperam que sejam solicitadas a entrar em ação por meio da frase que lhe faz mais sentido: sei que você é capaz.
Manter	É o estilo de comportamento de pessoas que se motivam por desempenhar atividades que demandem análise, lógica e organização. São pessoas que se sensibilizam quando são solicitadas a desenvolver um trabalho.
Conciliar	Estilo comportamental de pessoas que têm grandes habilidades de interação pessoal, são otimistas e encorajam as demais a verem os lados diferentes dos problemas. Valorizam a harmonia no convívio e sentem-se motivados vendendo uma idéia.

Figura 38 : Fatores que orientam o comportamento motivacional

Fonte: Adaptado de Bergamini (1999)

Esses quatro comportamentos são encontrados nas pessoas, porém, são diferenciados pela ênfase que recebem na valorização a esses estilos motivacionais. Assim, um líder conhecendo as necessidades de cada pessoa, pode oferecer fatores de satisfação dessas necessidades.

A expansão das teorias de motivação, segundo Diemer *et al.* (1997), é diferenciada por motivação interna e motivação externa. A motivação interna atua sobre o ponto de vista da conduta do ser humano. É criada através do convencimento que influencia no desempenho do trabalho e no comportamento do trabalho no longo prazo, ou seja, somente depois que o colaborador vê uma tarefa como adequada ele se engajará nela de forma contínua. São elementos essenciais: a informação e o estímulo, a comunicação, o envolvimento ativo dos atingidos, o exemplo e a liderança.

A motivação externa atua diretamente no comportamento, é um meio para a finalidade (por exemplo: trabalho como meio de ganhar dinheiro, ter segurança e obter reconhecimento), na maioria das vezes é de curta duração.

Segundo Diemer *et al.* (1997), em uma pesquisa realizada por G. Hagemann, por meio da pergunta: na sua opinião, no que o seu chefe pode contribuir para motivar os colaboradores, por exemplo, a entender alterações como uma chance e não como uma ameaça, encontraram-se as seguintes respostas: 65% melhores informações; 24% colaboração ativa nos acontecimentos; 8% mais treinamento e especialização; e 2% maior salário.

As respostas conduzem à motivação interna, isto é, estar informado, entender o sentido das coisas, saber o porquê, o que vem para os colaboradores e poder influenciar ativamente são fatos que criam segurança e convicção.

Figueiredo (1999) afirma que a remuneração é um dos fatores que motivam, mas precisam ser considerados outros fatores motivacionais do ser humano. Dentre eles destacam os seguintes:

- a) *status* do indivíduo no grupo;
- b) possibilidades de trabalhar com líderes competentes e dinâmicos;
- c) ausência de supervisão fechada;
- d) oportunidade de progressões e ascensão a cargos de maior importância;
- e) natureza do trabalho e do ambiente onde ele é realizado;
- f) números de horas trabalhadas;
- g) conhecimento e participação nos resultados;
- h) responsabilidade pelo que se está fazendo;
- i) respeito e reconhecimento pelas ações positivas;
- j) auto-realização.

Esses tópicos elencados confirmam a importância de estimular a motivação interna das pessoas nas organizações. Bergamini (1996) explica que as fontes de motivação de uma pessoa são as seguintes:

- a) a própria pessoa, com acompanhamento e controle da saúde física e psíquica;
- b) o tipo de atividade, adequação das especificações do corpo aos requisitos pessoais;
- c) o relacionamento com colegas e supervisores; e
- d) o tipo de organização, cultura e suas políticas.

Em uma pesquisa realizada por Bernardi (1998), na qual buscava fatores que caracterizavam as melhores empresas para trabalhar, apenas salários bons e benefícios de

primeira linha não eram suficientes para que um colaborador se interessasse pela empresa. Ter perspectivas reais de crescimento na carreira, ser valorizado e respeitado pelos superiores tinham maior valor.

Para Bernardi (1998:13), o que faz um colaborador vestir a camisa da empresa é “ter a certeza de que os esforços do dia-a-dia serão recompensados por novas funções, por mais aprendizado, por autonomia e, conseqüentemente, por cargos de maior importância. Isso faz com que a pessoa se sinta motivada a pensar na empresa, a brigar por ela e, principalmente, a permanecer nela”. Outro fator era o orgulho da pessoa em fazer parte da empresa. Esse orgulho deriva da “postura ética da empresa, traduzida pela honestidade em suas ações externas e internas, a efetiva preocupação com o cliente, o fato de ser uma empresa moderna, a importância que tem na comunidade. Esses sentimentos motivam os funcionários, fazem com que eles se sintam – e façam coisas especiais”.

A motivação é essencial para que as pessoas desempenhem bem suas funções, principalmente, no momento em que se vive uma competição global. Aprender como motivar as pessoas, de acordo com Heller (2000), tornou-se uma habilidade essencial para os líderes. Recomenda que o líder faça uma análise da motivação, identifique as necessidades das pessoas, entenda o comportamento delas, encoraje iniciativas e valorize as pessoas, recompensando-as.

a) Analisar a motivação no trabalho

Motivar pessoas é uma arte que começa com a descoberta de como influenciar seus comportamentos para alcançar os resultados almejados pela empresa. O líder deve trocar a tática do comando e controle pela teoria da informação e consenso, reconhecendo a pessoa pelo bom desempenho no trabalho. Portanto, o líder deve analisar sua própria motivação e o da equipe de trabalho, usar a persuasão e a influência para estimular a automotivação da equipe em trabalhar em iniciativas próprias e encorajá-las a assumir responsabilidades pelas tarefas, e encorajar seus colegas de mesmo nível hierárquico, bem como, de seus superiores.

b) Identificar as necessidades das pessoas

O líder, ao identificar as necessidades das pessoas sob seu comando, deve dar reconhecimento financeiro (recompensas) e psicológico (criando condições de trabalho, montando estruturas organizacionais que permitam o crescimento das pessoas e equilibrando as necessidades individuais com as da equipe). A Figura 39 apresenta os fatores básicos que devem ser observados em uma organização.

NECESSIDADES BÁSICAS	DEFINIÇÃO
Salários e benefícios	Benefícios adicionais como bônus e prêmios, incrementam o salário
Condições de trabalho	Incluem a quantidade de horas, as características do ambiente, as instalações e os equipamentos necessários
Política da empresa	É formada pelas regras formais e informais que governam o empregado e a empresa
Status	É medido por itens como cargo, autoridade e relação a sua permanência na empresa
Segurança no trabalho	Grau de confiança que o empregado tem em relação a sua permanência na empresa
Supervisão e autonomia	Grau de controle que um empregado tem sobre o trabalho que executa
Vida profissional	Nível e o tipo de relação com os colegas no ambiente de trabalho
Vida pessoal	Equivale ao tempo dedicado à família, aos amigos ou a interesses individuais

Figura 39 : Necessidades básicas no trabalho

Fonte. Adaptado de HELLER (2000)

Quando essas necessidades não são atendidas, abre-se espaço para a desmotivação no trabalho, cabendo ao líder procurar atendê-las. Porém, o líder deve buscar, também, os fatores motivadores que realmente estimulam as pessoas, os quais estão demonstrados na Figura 40.

MOTIVADORES	FUNCIONAMENTO
Conquistas	Trata-se de um forte motivador e de uma rica fonte de satisfação quando um funcionário alcança e ultrapassa os objetivos de uma tarefa.
Avanços	Promoções e prêmios geram a satisfação de progresso. Deve-se deixar claro as chances reais para cada funcionário.
Interesse	Considerar os interesses individuais e da equipe na definição das tarefas.
Reconhecimento	É altamente motivacional quando um superior reconhece as conquistas do subordinado, pois ajuda a fortalecer a auto-estima.
Responsabilidade	A possibilidade de exercer a autoridade e o poder exige as capacidades de comando, de correr riscos e de auto-gestão. Esses elementos estimulam a auto-estima e motivam quem assume novas responsabilidades.

Figura 40 : Fatores motivadores que geram satisfação

Fonte: adaptado de Heller (2000)

Esses fatores motivadores possibilitam o crescimento e auto-realização, tanto da pessoa, como da equipe de trabalho.

c) Entender o comportamento das pessoas

O líder deve dar atenção ao comportamento das pessoas, que se traduz por meio de suas palavras, gestos, expressões e atitudes. Em geral, a motivação é revelada por gestos positivos, como um sorriso, uma atitude prestativa, uma postura tranqüila, ou um brilho no olhar da pessoa. A equipe se mostra otimista, voluntariosa ou apta a novas oportunidades, é também, objeto de atenção do líder. Alguns sinais de motivação podem aparecer quando uma pessoa dá sugestões e idéias de maneira espontânea, reage de modo positivo ao receber novas incumbências, trabalha buscando avanços, demonstra estar feliz no ambiente de trabalho e é franca ao responder as perguntas.

Para motivar os membros da equipe, o líder deve ser capaz de delegar tarefas, orientar, colaborar, ouvir, passar confiança, avaliar, dar exemplo, dar *feedback*, fixar metas realistas, estimular o debate, incentivar, evitar segredos e ser uma pessoa legal. Também deve manter em equilíbrio as suas necessidades, a do trabalho e da equipe.

d) Encorajar iniciativas e valorizar as pessoas

O líder deve permitir que os subordinados manifestem suas iniciativas. A iniciativa é um sinal de motivação que depende da delegação de poder à equipe e de um ambiente que propicie o seu reconhecimento. Em ambientes adequados e com liderança motivacional o desempenho atual pode ser superado pelas pessoas.

As avaliações fornecem uma oportunidade de verificar a motivação da equipe de trabalho e passar um *feedback* a seus integrantes. Ouvir as reivindicações e sugestões da equipe ajuda melhorar a motivação.

O interesse das pessoas pelo trabalho depende do tipo de tarefa, da sua complexidade e da sensação de conquista obtida. Desenvolver as habilidades dos membros da equipe é fundamental para gerar motivação. O treinamento gera novos conhecimentos, que enriquecem o trabalho, pois as pessoas gostam de ser consideradas especialistas em seus trabalhos e de serem tratadas de acordo com esse *status*. As pessoas gostam de participar do planejamento e das tomadas de decisões nas suas atividades.

Portanto, segundo Heller (2000), o líder deve dar atenção aos seguintes fatores de motivação:

- a) auto-satisfação, permitir que a equipe assuma desafios;
- b) reconhecimento, dizer aos liderados que aprecia seus trabalhos;
- c) auto-estima, comemorar realizações individuais em público;
- d) expertise, incentivar o desenvolvimento de habilidades;
- e) capacidade, oferecer treinamento para melhorar aptidões;
- f) conquistas, definir metas possíveis de serem atingidas;
- g) autonomia, permitir que as pessoas planejem seus trabalhos;
- h) autoconfiança, certificar-se de que as tarefas atribuídas possam ser cumpridas;
- i) auto-respeito, contribuir para que as pessoas tenham orgulho de si mesmas;
- j) espírito de grupo, fazer com que os liderados sintam-se parte da equipe.

Essas ações, executadas pelo líder, podem deixar o ambiente de trabalho mais motivante. O líder deve também incentivar a automotivação das pessoas. De acordo com

Shinyashiki (2001), “a ordem mais forte que você recebe chama-se agora iniciativa pessoal, é ela que faz com que assuma o controle da situação nos momentos mais difíceis”. Uma pessoa motivada tem como líder a sua paixão por ver as coisas serem feitas, ou seja, não precisa ser liderada.

Assim, para que a motivação seja estimulada e mantida, o líder deve saber transmitir suas mensagens e utilizar-se de todos os meios de comunicação existentes.

4.2.3 Comunicação

A pessoa, ao nascer, não traz em sua bagagem genética a capacidade de se comunicar, ela aprende por meio da língua falada e escrita. Por meio da comunicação o ser humano consegue transmitir suas idéias, seus pensamentos e suas emoções. O'Connor e Seymour (1995:33) explicam que a comunicação “é uma palavra multifacetada que abrange, praticamente, qualquer interação com outras pessoas: conversa normal, persuasão, ensino e negociação”.

Davis e Newstrom (2001:4) afirmam que a comunicação “é a transferência de informação e compreensão de uma pessoa para a outra. É uma forma de atingir os outros com idéias, fatos, pensamentos, sentimentos e valores. É uma ponte de sentido entre as pessoas”. Pela comunicação as pessoas podem compartilhar aquilo que sentem e sabem.

A comunicação humana, conforme Figueiredo (1999: 18), “a comunicação humana é uma forma de comportamento, uma resposta a um estímulo. Esses estímulos podem originar-se externa ou internamente, produzindo um impacto no sistema nervoso – sensações visuais, auditivas, tácteis, gustativas, etc”.

Gil (2001) afirma que a comunicação tem como ingredientes o emissor, o codificador, a mensagem, o significado, o canal, o decodificador, o receptor, a compreensão e a retroalimentação, conforme demonstrado na Figura 41.

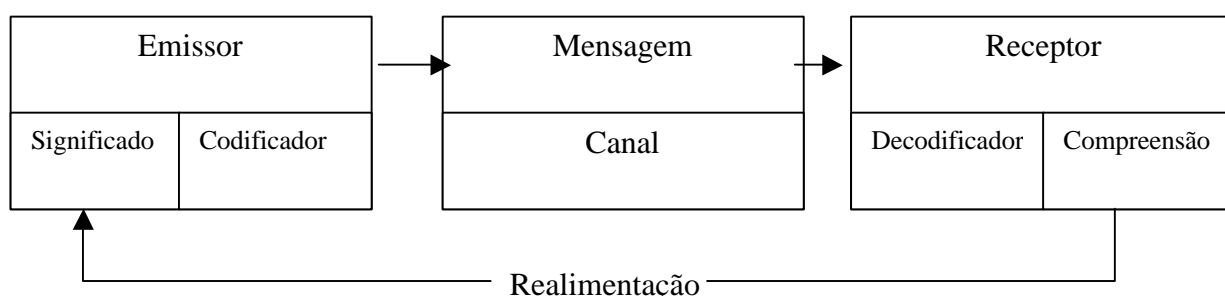


Figura 41 : Processo de Comunicação

Fonte: Gil (2001:73)

Nesse processo de comunicação, o significado refere-se à idéia, ao conceito que o emissor deseja comunicar. A compreensão é o entendimento da mensagem pelo receptor. A realimentação refere-se à informação recebida pelo receptor. Apesar do processo de comunicação apresentado dar a impressão de ser simples, pode ter barreiras decorrentes de ruídos do emissor e do receptor. Schermerhor Jr. *et al.* (1999:241) afirmam que o ruído “é um termo usado para descrever qualquer distúrbio dentro do processo de comunicação que o interrompe e interfere na transferência de mensagens”.

Gil (2001) cita exemplos de ruídos decorrentes do emissor e do receptor. Os ruídos decorrentes do emissor podem ser a falta de clareza na comunicação das idéias, comunicação múltipla (implica confirmar as palavras por meio da comunicação não verbal: gestos, expressões faciais), problemas de codificação (timbre de voz, tonalidade, altura, velocidade), bloqueio emocional (vergonha, receio), hábitos de locução (repetição excessiva de palavras e uso de palavras incomuns) e suposição acerca do receptor (quando se supõe o que a outra pessoa pensa e sabe, a comunicação pode ser incompleta).

Por sua vez, os ruídos decorrentes do receptor podem ser a audição seletiva (somente concentrar-se naquilo que julga importante), desinteresse, avaliação prematura (no início da escuta já tira conclusões), preocupação com a resposta (deixam de prestar atenção em partes da mensagem), crenças e atitudes (ofensa, crítica, envolvimento emocional), reações ao emissor (sotaque, maneira de vestir, gesticulação), preconceitos e estereótipos (impedem que a outra pessoa termine a fala, principalmente com funcionários que desempenham funções mais baixas), experiências anteriores (causam filtragens ou distorções nas mensagens recebidas), atribuição e intenções (ler nas entrelinhas a mensagem repassada e atribuir intenções falsas) e comportamento defensivo (justificativa, agressividade e ironia).

Para Robbins (1999:197), “a comunicação serve a quatro funções dentro de um grupo ou organização: controle, motivação, expressão emocional e informação”. As organizações possuem estruturas com hierarquias de autoridade e orientações formais e informais, em que há a necessidade de controlar o comportamento das pessoas, grupos e equipes. Quando a comunicação de um líder esclarece aos liderados sobre o que deve ser feito e como eles estão se comportando em relação às tarefas, gera motivação. Em momentos em que os membros de uma organização manifestam suas frustrações e sentimentos de satisfação, tem-se a expressão emocional que satisfaz necessidades sociais. Já no processo de tomada de decisão, a comunicação fornece a informação necessária para que indivíduos, equipes e grupos possam avaliar as alternativas possíveis. Essas funções podem ser repassadas por diversos canais de comunicação.

Os canais mais ricos de comunicação, segundo Schermerhor Jr. *et al.* (1999), são o face-a-face, o telefone, o *e-mail*, os memorandos escritos e as cartas. Por outro lado, os piores são as notas e os boletins enviados por correio, principalmente, em esclarecimentos de metas e cronogramas de tarefas.

Portanto, para fortalecer o processo de comunicação na organização, é preciso utilizar-se todos os meios disponíveis. A Figura 42 apresenta alguns segredos da comunicação eficiente.

MEIO	FATORES A CONSIDERAR
Eletrônico – e-mail	<ul style="list-style-type: none"> - é eficiente e rápido na comunicação com outras pessoas; - permite interação e participação de todas as partes envolvidas; - pode provocar excesso de mensagens; - a combinação de palavras, imagens e cores costuma ser poderosa.
Reunião	<ul style="list-style-type: none"> - se usadas adequadamente, podem fortalecer a confiança e as relações; - permite <i>feedback</i> de imediato; - facilita o entendimento comum; - permite avaliar as respostas apenas pelo olhar; - exige preparação, planejamento e tempo.
Palavra falada	<ul style="list-style-type: none"> - utilizadas em conversas, reuniões, chamadas telefônicas, interrogatórios, debates, pedidos, anúncios e discursos; - a troca de palavra ao vivo ou por telefone tem efeito imediato, e é por este meio que funciona o dia-a-dia de uma organização.
Linguagem não-verbal	<ul style="list-style-type: none"> - gestos, expressões faciais, ações, tom de voz, silêncio, postura, pose, movimento, imobilidade, presença e ausência possibilitam que seja entendida a opinião verdadeira da outra pessoa; - a linguagem do corpo e as ações afetam as pessoas de forma profunda e inconsciente
Impressos	<ul style="list-style-type: none"> - publicações internas permitem o uso de uma variedade de técnicas editoriais e de mensagens; - é possível estabelecer uma interação entre os leitores por meio de colaborações e cartas; - dependendo do conteúdo da publicação, o índice de leitura pode ser baixo.
Marketing interno	<ul style="list-style-type: none"> - trata-se de um poderoso meio de ‘venda’ de mudanças da própria equipe interna da empresa; - textos detalhados e material gráfico ajudam a simplificar assuntos complexos; - tende a provocar respostas motivacionais rápidas ou imediatas.
Murais	<ul style="list-style-type: none"> - servem tanto para transmitir comunicações da empresa como para uso dos funcionários; - costuma caracterizar-se como local onde a informação fica disponível a todos; - não permite resposta interativa e os funcionários podem se sentir com pouca participação.
Telefone	<ul style="list-style-type: none"> - pouco recomendável para discussões extensas ou mais sérias; - a ausência de contato físico pode reduzir a possibilidade de entendimento entre as pessoas.

Figura 42 : Segredos da comunicação eficiente

Fonte: adaptado de Heller (2000) e Brookson (2001)

Esses são os principais meios de comunicação utilizados pelas organizações, que servem para disseminar a informação para todos os empregados, para que eles fiquem sabendo o que os afeta direta e indiretamente. As pessoas utilizam esses meios de comunicação nas empresas para fazer com que as coisas aconteçam, para obter e passar

informações, tomar decisões, chegar a um consenso e se relacionar. A comunicação pode ser realizada pelas diferentes formas apresentadas e pela combinação delas.

A comunicação nas organizações movimenta-se em várias direções, que são determinadas pela estrutura organizacional formal e informal. Para Robbins (1999:199), “a comunicação pode fluir vertical ou lateralmente”. A direção vertical flui em direções para baixo (superior para subordinado) e para cima (subordinado para superior). A direção lateral ocorre entre membros de equipes, grupos de trabalho, líderes do mesmo nível e de qualquer pessoa para outra do mesmo nível hierárquico.

A comunicação pode acontecer também, conforme Berger (1999), na direção diagonal de uma pessoa para outras pessoas de *status* mais elevado ou mais baixo de outros setores da organização. A comunicação lateral e a diagonal são desafiadoras para as lideranças, pois envolvem relações intergrupais, interferem nas rotinas, são irregulares, ocorrem freqüentemente e a relação exigida é sempre ambígua.

Porém, a maior parte da comunicação realizada nas empresas é estabelecida por meio da conversação entre pessoas. Os líderes utilizam mais a comunicação falada do que a escrita nas informações e orientações transmitidas a seus liderados.

No repasse de informações, Diemer *et al.* (1997) citam que a comunicação é de grande importância para o comportamento de aprendizado, pois o ser humano guarda 20% do que ele ouviu, 30% do que ele viu e 50% de ambas as formas, bem como guarda 70% daquilo que ele mesmo fala. Recomendam a utilização de técnicas de diálogo e métodos de treinamento para uma comunicação aberta, destacando os seguintes:

- a) ouvir – resumir rapidamente aquilo que foi ouvido, principalmente quando as explicações forem extensas, para que o conteúdo seja entendido corretamente;
- b) informar acima de argumentar para não levar a discussões;
- c) evitar agressões;
- d) *feedback* – com base no retorno de informações pode-se manifestar um comportamento eficaz e podem ser corrigidas estratégias sem êxito;
- e) processamento de conflitos – muitas vezes são inadequados, mas quando processados corretamente levam a uma série de efeitos positivos, como estímulo a atividades e novas idéias;
- f) programação neurolingüística – encontrar uma chave para o comportamento no sentido de neurolingüística entre características neurofisiológicas e verbais; e

- g) análise transacional – possibilita perceber de forma sensível diferentes maneiras de experiências e de comportamento em uma ou mais pessoas, e possibilita reagir de forma adequada para o processo de comunicação.

Bernardi (1998), na busca de fatores que caracterizam as melhores empresas para trabalhar, encontrou em um dos itens de avaliação abordados a abertura na comunicação. Nesse item é mensurada a transparência na comunicação, que deve ser via de mão dupla, funcionando tanto de cima para baixo, como de baixo para cima, devido ao fato de os líderes avaliarem seus subordinados, ao mesmo tempo em que são avaliados por eles, recebendo críticas e sugestões. As empresas empenham-se em informar os funcionários sobre tudo o que pode afetar suas vidas ou a da empresa.

Bernardi (1998:13) afirma que, “o que mais impacta diretamente a satisfação das pessoas é a qualidade da comunicação dentro da organização; para qualquer funcionário, do mais baixo ao mais alto escalão, do menos qualificado ao mais preparado, o mais importante é ter liberdade de expressão. Isso causa a sensação de estar sendo ouvido e de poder mudar as coisas. O colaborador sente que tem influência na organização do trabalho, na qualidade dos produtos e nos processos da empresa”.

Para planejar de maneira mais eficiente o processo de comunicação nas organizações, pode-se utilizar as técnicas de análise transacional e programação neurolingüística.

4.2.4 Análise transacional

No entendimento de Hersey e Blanchard (1986:85), a análise transacional - AT “constitui um rebento da antiga psicologia freudiana”. Sigmund Freud afirmou que “na personalidade humana existem três fontes que estimulam, orientam e controlam o comportamento”. Essas fontes são o *id*, o ego e o superego. No entanto, essas definições “são difíceis de entender e aplicar na prática, sem um grande treinamento em psicoterapia”. Mas, graças a utilização desses conceitos colocados em linguagem facilmente inteligível por Eric Berne e difundido por Thomas Harris, tornou-se possível sua aplicação no diagnóstico e na compreensão do comportamento humano, sem a ajuda de psiquiatras.

A AT, de acordo com Hersey e Blanchard (1986), consiste em um método de análise de compreensão do comportamento humano. Segundo Krausz (2001), a AT é um conjunto de técnicas de mudança comportamental, através da qual cada indivíduo é o artífice de sua própria mudança e da expansão de sua consciência.

Berger (1999) ao definir a análise transacional faz as seguintes afirmações:

- a) é uma teoria da psicologia social e individual;
- b) é um conjunto de técnicas destinadas a ajudar as pessoas a compreender e modificar seus sentimentos e comportamentos;
- c) é uma filosofia de vida, uma tomada de posição quanto ao ser humano;
- d) é um conjunto de técnicas de mudanças positivas;
- e) é um modelo prático e útil para se modelar as relações entre organismos porque é fácil de aprender, permite que as pessoas se comuniquem numa linguagem fácil e compreensível, possibilita uma melhor compreensão de si mesmo, dos outros e das transações, permite melhor integração social, permite um tipo de auto avaliação sem maiores riscos e é um método para analisar não apenas pessoas mas também roteiros de vida;
- f) é uma teoria do desenvolvimento do comportamento nada complexa; e
- g) é chamada de Análise Transacional por tratar do relacionamento humano como sendo composto, basicamente, de transações, uma palavra de amplo uso no campo comercial e organizacional.

Berger (1999:50) diz que uma “transação implica na troca de bens e serviços entre duas ou mais pessoas. Na AT a transação tem essa conotação, pela qual eu lhe dou alguma coisa, e você me dá alguma coisa em troca”.

Vários são os instrumentos utilizados por especialistas em análise transacional. Tendo em vista a abordagem do presente trabalho, na seqüência são contemplados os seguintes instrumentos: análise estrutural, funcional e das transações.

4.2.4.1 Análise estrutural

No modelo de AT os componentes estruturais da personalidade são o Estado de Ego Pai, o Estado de Ego Adulto e o Estado de Ego Criança. Alguns autores preferem uma terminologia diferente. Diemer *et al.* (1999), ao aplicar a AT na melhoria de processos empresariais chama os estados do ego utilizados por Eric Berne de estados do eu. Para fins desta revisão serão denominados os estados do ego como estados do eu.

Em cada pessoa são encontrados três diferentes estados do eu. Um estado do eu é uma combinação de raciocínio + sentimento + vontade (comportamento). A AT, de acordo com Diemer *et al.* (1997), parte de inter-relacionamentos sociais baseados em três estados do eu: o estado do Eu Pai, o estado do Eu Adulto e o estado do Eu Criança. No estado do eu pai encontra-se os registros de eventos externos (concepção de vida aprendida); no estado do eu

adulto são encontrados os registros de informações que são adquiridas e processadas através de pesquisa e experimentação (concepção de vida pensada); e no estado do eu criança são encontrados os registros de eventos internos (concepção de vida sentida). Os estados do eu estão representados conforme demonstrados na Figura 43.

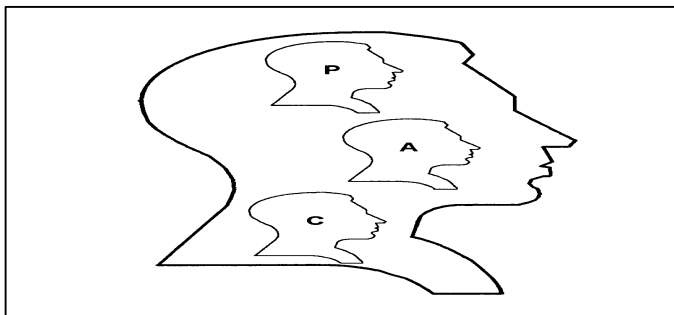


Figura 43 : Os estados do ‘eu’ num indivíduo

Fonte: Adaptado de Diemer *et al.* (1997)

O comportamento de uma pessoa pode ocorrer de forma paternal, infantil ou adulta. Para a elaboração de uma diagnose mais precisa, é dividido o estado do eu pai em eu pai crítico e eu pai bondoso; e o estado do eu criança em eu criança ajustado, eu criança rebelde e eu criança livre, conforme demonstrado na Figura 44.

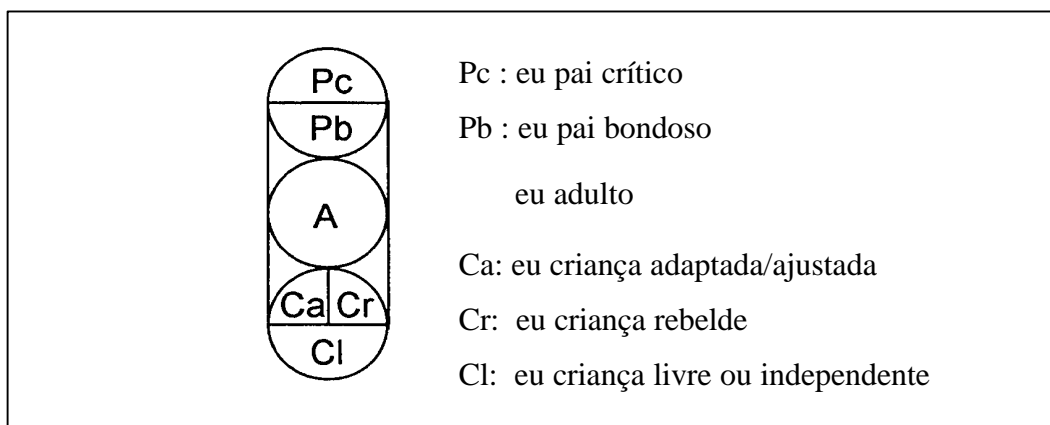


Figura 44: Subdivisão do eu Pai e do eu Criança

Fonte: adaptado de Diemer *et al.* (1997)

Berger (1999) comenta que alguns autores não subdividem o estado do eu adulto. O estado do eu adulto funciona mais como percepção consciente (pensamento e linguagem racionais). A divisão que seria dada ao eu adulto é: o pai do adulto (*ethos*), que equivale à responsabilidade ética; o adulto do adulto (*thechnos*), computador auto-programável; e a criança do adulto (*pathos*), que é encanto e atrativo (cuidadosamente calculado) de uma pessoa (ou organização) adulta.

Neste trabalho é abordado o estado do eu adulto como único, sem subdivisões. Assim, são revisadas as teorias de análise funcional.

4.2.4.2 Análise funcional

A análise funcional permite reconhecer em que estado do eu se comportam as pessoas no ambiente de trabalho. Berger (1999) afirma que é um instrumento que pode auxiliar na solução ou dar um impulso decisivo para a melhoria da comunicação e do relacionamento humano nas organizações.

No estado do eu pai são encontrados os valores subjetivos, no eu adulto encontram-se as avaliações objetivas e no eu criança os sentimentos, conforme demonstrado na Figura 45.

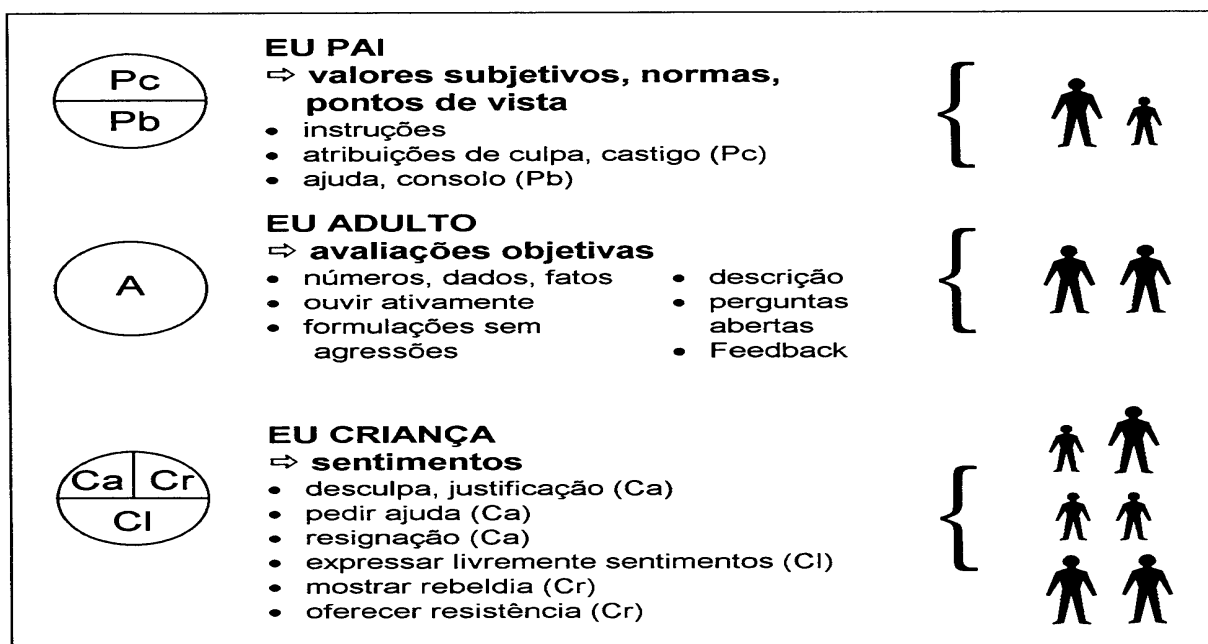


Figura 45: Os estados do eu pai, adulto e criança

Fonte: Diemer *et al.* (1997:12)

De acordo com Diemer *et al.* (1997), cada estado demonstrado na é responsável por determinado comportamento do ser humano.

a) O estado do eu pai

Neste estado encontra-se quem pensa, age e sente, da forma em que ele observou isto nos pais. O estado do eu pai é o responsável por todas as avaliações subjetivas. No estado do eu pai crítico encontram-se as ordens, proibições, regras, críticas. No estado do eu pai bondoso encontra-se o conselho amigo, a disposição para a ajuda, a solidariedade. Também

são expressas as expectativas, fornecidas instruções e atribuídas tarefas. Além disso, são atribuídas culpas, em caso do seu descumprimento, e são armazenados todos os preconceitos.

No estado do eu pai crítico encontram-se formulações do tipo: você tem de..., você deve..., você não pode..., quantas vezes eu tenho que te falar.... Já no estado do eu pai bondoso as seguintes formulações são encontradas: não faz mal, não tem problema, não fique chateado, eu te entendo muito bem, coitado, você fez bem.

b) Estado do eu adulto

Neste estado encontra-se quem discute sobre a realidade atual; coleta dados, informações, fatos e os processa objetivamente. No estado do eu adulto a discussão é objetiva, as vantagens e desvantagens são cuidadosamente ponderadas e os problemas são solucionados. Nele as experiências pessoais estão armazenadas, os tratamentos são objetivos e as formulações referem-se a um fato; não são apresentadas de forma dogmática, mas de forma que possam ser discutidas.

São formuladas perguntas para a obtenção de informações do tipo: Como? O que? Quando? Por que? Quem? Onde? E as formulações são feitas da seguinte forma: na minha opinião..., eu penso..., comparado com...

c) Estado do eu criança

No estado do eu criança encontram-se as pessoas que sentem e agem da mesma forma de quando eram crianças. Estão armazenadas as sensações, sentimentos como alegria, amor, felicidade, entusiasmo, medo, tristeza, decepção, ódio.

No estado do eu criança ajustada/adaptada encontra-se quem faz o que se espera dela, como comportar-se, obedecer, sentir-se culpado, ser desamparado, justificar-se, desculpar-se, pedir ajuda. Neste estado são observadas formas de ação e regras, são evidentes ou naturais a cordialidade e o reconhecimento de autoridade. Encontram-se formulações do tipo: isso não é minha culpa. Eu fiz isso de forma correta? Eu só queria...

Já no estado do eu criança rebelde encontra-se quem faz justamente o contrário daquilo que se espera dela. Encontram-se formulações como: agora é que não vou fazer, deixe-me em paz, vá procurar você.

Por sua vez, no estado do eu criança livre ou independente encontra-se quem faz espontaneamente aquilo que ela quer, independentemente de regras e normas. As pessoas são motivadas, é gerado um entusiasmo espontâneo, criatividade, clima agradável, etc. São

realizadas formulações do tipo: eu quero..., desejo..., gostaria..., jóia, ótimo, perfeito, não me faz diferença.

Conforme Diemer *et al.* (1997), é importante observar que os estados do eu são neutros, ou seja, não existem estados do eu positivos ou negativos.

Os estados do eu, de acordo com Diemer *et al.* (1997), apresentam sinais verbais e não-verbais, que permitem sua identificação nas pessoas. Desta forma, são apresentados os mais comuns, a seguir.

a) Estado do eu pai bondoso

Os sinais verbais e não-verbais encontrados em um indivíduo que age no estado do eu pai bondoso são os seguintes:

- a) indícios gerais – indicam bondade e preocupação com as pessoas;
- b) voz e sons – preocupado, consolador, amoroso;
- c) indícios verbais – o que aconteceu? Sucedeu algo a você? Posso ajudar? Não se preocupe. Tudo vai se resolver;
- d) Indícios corporais – braços estendidos, que protegem de uma situação ou de um acidente, bate no ombro, coloca a mão no ombro, etc;
- e) expressão facial – pessoa preocupada, bondosa, animadora, cordial, feliz; e
- f) gestos – esticar e apertar os braços, proteger e guardar contra danos.

O auditor, ao identificar que o auditado ou seu colega de equipe encontra-se no estado do eu pai bondoso, saberá como agir na transação calibrando seu estado do eu.

b) Estado do eu pai crítico

Os sinais verbais e não-verbais encontrados em um indivíduo que se encontra no estado do eu pai crítico são os seguintes:

- a) indícios gerais – reservado em relação a novos dados, faz sentença automática com base em pontos de vista convencionais;
- b) voz e sons – desdenhoso, crítico, repreensivo ou acusador, rigoroso;
- c) indícios verbais – Chocante! Bobagem! Coitado! Todo mundo sabe! Você nunca deveria...! Só assim...! Na melhor das boas vontades não consigo entender como você pôde...? Isto é de fundamental importância! Espero que nunca...!;
- d) indícios corporais – colocar a mão no queixo, inflar-se, sempre correto, comportamento impecável, sinais de sobrecarga, falar atrás da mão, cruzar as mãos atrás da cabeça;

- e) expressão facial – ruga na testa, olhares preocupados ou de desaprovação, lábios prensados, queixo avançado, olhar fixo;
- f) gestos – dedo indicador ou lápis levantado, bater o pé, cruzar os braços sobre o peito, mãos nos quadris, bater com o punho na mesa, balançar o punho.

Nas transações entre o auditor e o auditado muitas vezes esse estado aparece. Portanto, cabe ao auditor identificar e agir da melhor forma para que as transações não sejam interrompidas.

c) Estado do eu adulto

No indivíduo que se apresenta no estado do eu adulto podem ser encontrados os seguintes sinais verbais e não-verbais:

- a) indícios gerais – coleta de dados, sentimental, aberto, pensativo;
- b) voz e sons – objetiva, calma, contínua;
- c) indícios verbais - Como? O que? Quando? Onde? Por que? Quem? Qual é a probabilidade? É possível? De que forma? Eu falo só por mim, não pelos outros.
- d) indícios corporais – descontraído, atencioso, contato visual, ouve abertamente, postura ereta, ouve com eu adulto, move-se com constante mudança da expressão facial, mudança do sentido do olhar, da postura do corpo;
- e) expressão facial – olhar atencioso e ouve com atenção;
- f) gestos – apoiar-se para frente na cadeira, contato visual, ouve atentamente e abertamente.

Esse é o estado ideal para a realização da auditoria, tanto pelo lado do auditor quanto do auditado. Pois nesse estado as transações são baseadas em fatos e dados.

d) Estado do eu criança livre ou independente

No estado do eu criança livre ou independente são encontrados os seguintes sinais verbais e não-verbais:

- a) indícios gerais – os sentimentos são despertados e mostrados;
- b) voz e sons – aceso, alto, normalmente barulhento;
- c) indícios verbais – estou com raiva de você. Puxa, que legal! Eu queria..., eu não sei..., meu Deus, que loucura...! Porcaria! Ótimo! Bárbaro! Super! Caramba!;
- d) indícios corporais – animado, tenso, corre, dança, saltitante, empina o nariz;
- e) expressão facial – mostra excitação, surpresa, olhos brilhantes, corpo tenso, boca aberta;

f) gestos – rir, livre movimento dos membros, brincalhão.

Esse estado do eu é importante no início da auditoria, quando o auditor faz a abertura da reunião. Neste estado o auditor pode criar um clima descontraído para diminuir os temores por parte do auditado. Também o auditor pode utilizar-se deste estado para motivar as pessoas de contato.

e) Estado do eu criança adaptada ou ajustada e rebelde

Os sinais verbais e não-verbais que podem ser encontrados no auditado que se apresentam no estado do eu criança adaptada ou ajustada e rebelde são os seguintes:

- a) indícios gerais – queixa-se e atende às expectativas ou se retrai e exclui totalmente as expectativas dos outros;
- b) voz e sons – queixoso, grita de raiva, arrependido, humilde, pedinte;
- c) indícios verbais – isto também só acontece comigo. Acho que sou um azarão. Nunca ganho nada. Isto não é legal. Os outros também fazem. Venha, vamos... Eu não quero.
- d) indícios corporais – reservado e, na expectativa, deprimido, sobrecarregado, presunçoso, caçoa de outros, se altera, é mal-humorado.
- e) expressão facial – olhos farol baixo, tremor nos lábios, tremor no queixo, movimentos nervosos, amuado, faz caretas, olhos úmidos, rosto vermelho;
- f) gestos – torcer as mãos, retira-se para um canto, levanta a mão quando quer falar alguma coisa, ombros caídos, cabeça curvada.

Esses estados do eu encontrados no auditado são os mais difíceis de serem tratados, principalmente o estado do eu criança rebelde. O auditor não deve agir no estado do eu criança rebelde.

Tomas Harris preconiza, conforme Diemer *et al.* (1997), que os estados do eu no indivíduo são acompanhados por quatro posições básicas, que explicam como ele se vê a si mesmo e como ele vê os outros, conforme demonstrado na Figura 46.

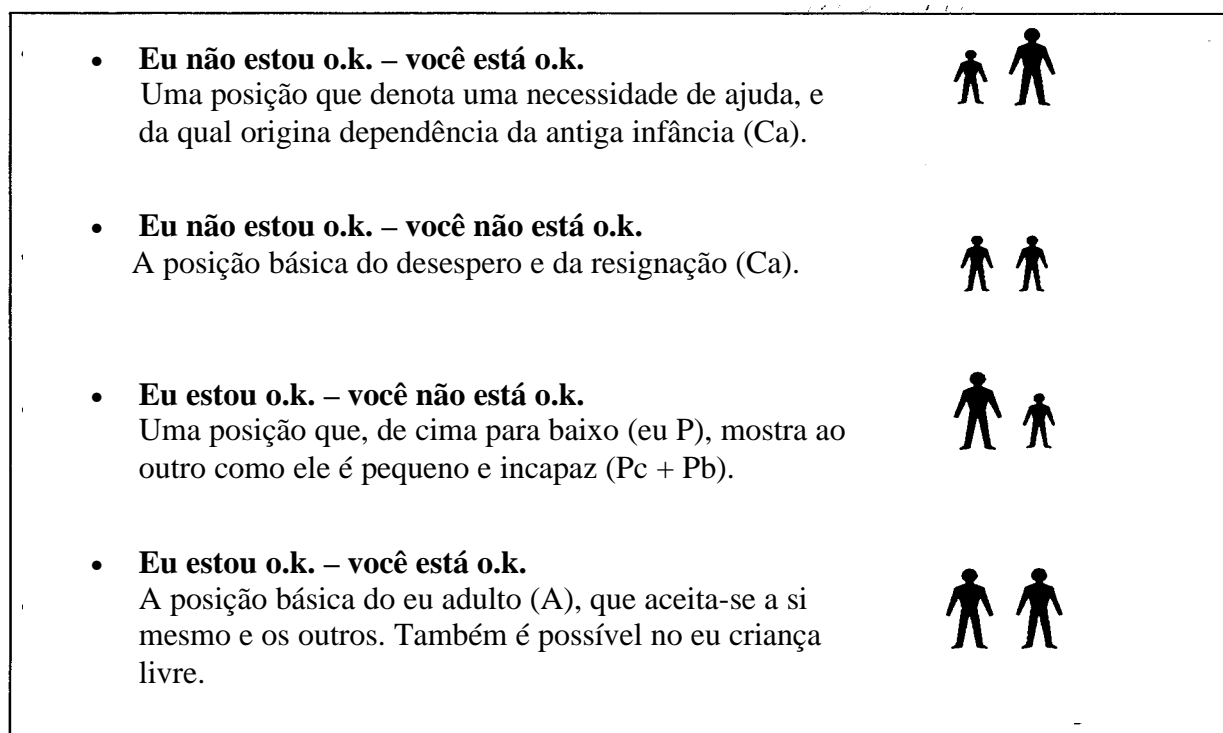


Figura 46 : As quatro posições básicas dos estados do eu, segundo Thomas Harris

Fonte: Diemer *et al.* (1997:16)

De acordo com Diemer *et al.* (1997:16), “enquanto que as primeiras três posições básicas são involuntárias e se baseiam em sentimentos, a quarta posição provém de uma decisão consciente, que tem como base a absorção e o processamento de informações”.

O ponto central da análise funcional é a identificação dos estados do eu de uma pessoa, por meio de características gerais de comportamento, como sinais verbais e não-verbais. Na aplicação da análise funcional é possível, por exemplo, em uma entrevista de auditoria, o auditor reconhecer em que estado do eu o auditado se encontra. Em uma entrevista de auditoria os pontos centrais da observação são as transações entre duas ou mais pessoas, isto é, entre auditor e auditado (s).

A análise funcional permite, também, que um auditor desenvolva um quadro do modo de comportamento durante a auditoria. O estado do eu do auditor deve encontrar-se, na maioria das vezes, no eu adulto. A posição básica é: eu estou o.k. - você está o.k. Isto se manifesta no auditor, conforme Diemer *et al.* (1997), da seguinte forma:

- Comportamento geral - objetivo, aberto, coleta e processa dados e informações, ouve concentrado e interessado. Apresenta-se consciente de si mesmo, mas não de forma exagerada, e também não medrosa, objetivamente calmo, mas não impessoal;

- b) Sinais não-verbais - a face é aberta e dirigida à respectiva pessoa de contato, a postura da cabeça é reta, contato visual, postura do corpo ereta;
- c) Sinais verbais - todas as perguntas começam com: por que, o que, como, onde, quem, quando, quanto, de que forma? As formulações referem-se a um objeto; sem perguntas sugestivas ou alternativas.

O auditor pode utilizar, também quase todos os estados do eu no processo de auditoria. De acordo com Diemer *et al.* (1997), o auditor pode ocupar o estado do eu criança, para descontrair com humor e espirituosidade as situações encontradas, principalmente no início e final da entrevista. Pode utilizar-se do estado do eu Pc para dar instruções e distribuir tarefas, bem como do estado do eu Pb para resolver uma situação de conflito de auditoria, dando um conselho simpático. Nas formas gerais de tratamento e regras de cordialidade, pode utilizar-se do estado do eu Ca, e, para criar um clima bom e agradável que motive as pessoas de contato, pode utilizar-se do estado do eu Cl. No entanto, o estado do eu criança rebelde não deve aparecer em nenhum momento do processo de auditoria, tanto entre a equipe de auditores, como entre auditores e auditados. A Figura 47 apresenta as fases de uma entrevista de auditoria.

FASE DA ENTREVISTA	FINALIDADE	ESTADO DO EU
1. Saudação	<i>Warming-up</i> , criar o clima	Ci
2. Abertura	Orientação	P/A
3. Fase de informação - Obtenção de informações - Emissão de informações	Coleta de informações Troca de informações	A
4. Fase de argumentação	Seleção dos resultados	A
5. Fase de decisão	Registro dos resultados, base de saída comum.	P/A A
6. Término	Clima	Ci

Figura 47: Fases da entrevista, finalidade e os estados do eu do auditor

Fonte: Adaptado de Diemer et al. (1997)

Portanto, na análise funcional são identificados os estados do eu de uma pessoa, por meio de características gerais de comportamento. Assim, o auditor, utilizando-se dos estados do eu, pode influenciar positivamente as transações entre auditores/auditores e auditores/auditados.

4.2.4.3 Transações

A AT, conforme Hersey e Blanchard (1986), pode ser aplicada às organizações e explicar porque as pessoas comportam-se segundo determinados padrões, os quais, freqüentemente, parecem repetir-se através de suas vidas. Nesta forma de análise, a unidade

básica de observação chama-se transação. Na AT, uma transação é um estímulo mais uma resposta. Transações são intercâmbios entre pessoas, que consistem em não menos que um estímulo e uma resposta.

Para Diemer *et al.* (1997:18), “a transação consiste em um *estímulo* que uma pessoa exerce e uma *reação* de outra pessoa a este estímulo, sendo que a reação, por sua vez, se transformará num *novo estímulo* para a primeira pessoa”. Berger (1999:50) afirma que a transação é “qualquer *movimento ou ação que uma pessoa empreende no seu relacionamento com os outros, provocando outro movimento ou ação de volta*”.

Diante do comportamento dos estados do eu descritos na análise funcional, a AT lida com as relações de estímulo-reação ou, também, emissor-receptor em uma transação, conforme apresentado na Figura 48.

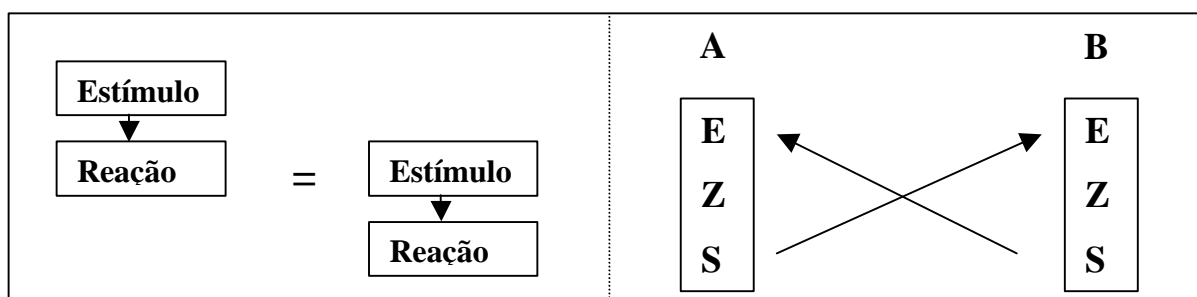


Figura 48 : Transação entre duas pessoas

Fonte: Adaptado de Diemer *et al.* (1997)

No processo de comunicação entre duas pessoas tem-se o seguinte aspecto: A pessoa A envia (S) que é uma mensagem (estímulo), a qual é recebida (E) por B e processada na central Z (mente). B reage e envia uma mensagem dele para A (S) (reação). Esta mensagem é recebida (E) e processada (Z) novamente por A e cria, simultaneamente, o estímulo para uma nova reação de A. Assim, o estímulo e a reação (transmitir e receber) se alternam continuamente.

No repasse de informações tem-se o conteúdo objetivo, que está relacionado ao que é transmitido e o conteúdo relacional, que está relacionado a como é transmitida a informação (tonalidade, formulação, mímica, gestos). Diemer *et al.* (1997:19) aduz que “a circunstância (estado das coisas) sempre está inserida num conteúdo relacional”. Este conteúdo é decisivo ao receptor para interpretar o conteúdo objetivo, porque nele está refletida a relação entre o emissor e o receptor. A explicação disso pode ser exemplificada da seguinte forma:

- a) Pergunta 1 – você terminou o relatório para a diretoria?
- b) Pergunta 2 – você finalmente terminou o relatório para a diretoria?

As circunstâncias nas duas formulações são as mesmas, no entanto, a relação da segunda pergunta à pessoa a quem a pergunta é dirigida, é caracterizada por uma situação negativa.

As transações podem ocorrer paralelamente ou de forma cruzada. A Figuras 49 apresenta um exemplo de transação paralela.

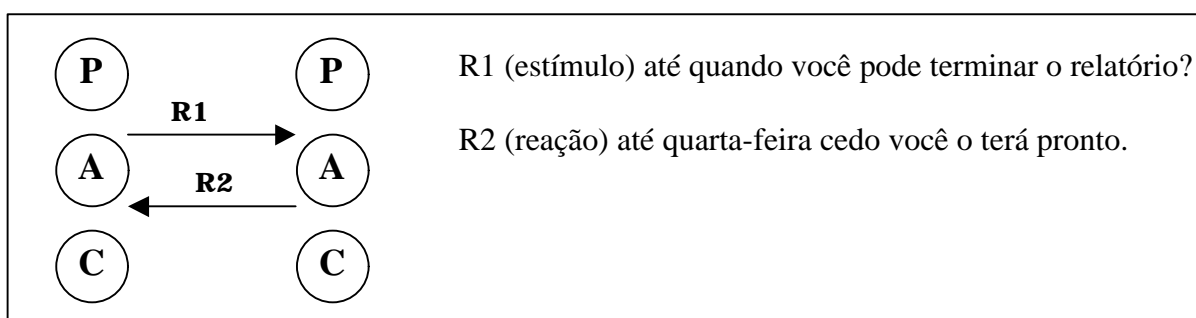


Figura 49 : Transações paralelas

Fonte: adaptado de Diemer *et al.* (1997)

Neste tipo de transação a comunicação ocorre em linhas paralelas. Pode ocorrer de a transação ter continuação interminável e não ser harmônica; pode ser uma discussão.

No processo de comunicação também podem ocorrer transações cruzadas, conforme demonstrado na Figura 50.

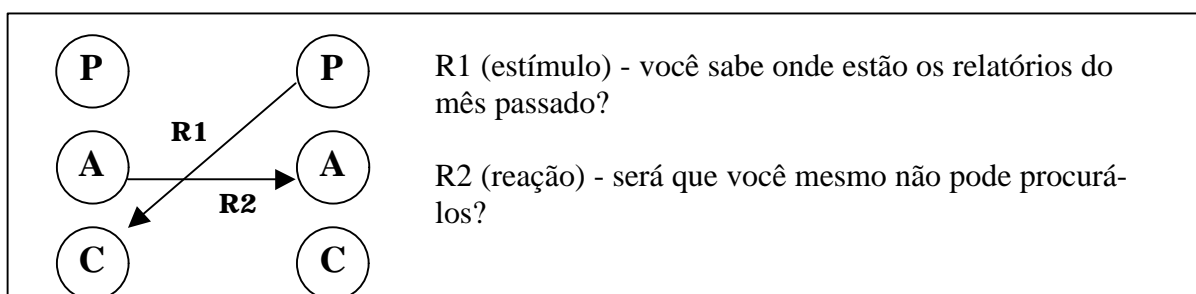


Figura 50 : Transações cruzadas

Fonte: adaptado de Diemer *et al.* (1997)

Quando ocorre a transação cruzada, a comunicação é interrompida temporariamente. As transações paralelas e cruzadas são importantes para gerentes e auditores, principalmente quando precisam influenciar diretamente nos processos empresariais.

Assim, o auditor, conhecendo a análise transacional, poderá se auto-avaliar e avaliar as pessoas de contato na entidade auditada.

Por outro lado, para se auto-conhecer e conhecer as pessoas de contato, o auditor pode utilizar-se da programação neurolingüística.

4.2.5 Programação Neurolingüística – PNL

Com a revisão da literatura sobre a PNL, pretende-se buscar entendimento de como as pessoas podem desenvolver-se, compreender melhor o mundo, usar os sentidos internamente para pensar e compreender como as outras pessoas pensam, usar os estímulos para ter acesso a estados mentais criativos, pensar de forma sistêmica, resolver conflitos e se comunicar melhor no ambiente de trabalho.

Nesse tópico serão aprofundados os seguintes itens: definição de PNL, modelo de mundo, pressupostos, *rapport* (sintonia em comunicação), o cérebro e o processo de aprendizagem, *feedback* e a aplicação da PNL nas organizações.

4.2.5.1 Definição

John Grinder e Richard Bandler, na década de 70, conforme Cury (2001), começaram a identificar padrões utilizados pelos seguintes terapeutas:

- a) Gregory Bateson - filósofo inovador e pensador de sistemas, trabalhava com estado de comunicações cibernéticas;
- b) Fritz Perls - psicoterapeuta inovador que fundou a escola Terapeuta Gestalt;
- c) Virgínia Satir - terapeuta familiar que conseguia solucionar relacionamentos familiares difíceis, considerados intratáveis por outros terapeutas;
- d) Milton Erickson - hipnoterapeuta reconhecido mundialmente por trabalhar com estado alterado das pessoas.

O objetivo de John Grinder e Richard Bandler era identificar modelos de terapia que funcionassem na prática e pudessem ser repassados para outras pessoas. A partir da observação da aplicação da terapia por esses quatro grandes especialistas, segundo Berger (1999), Grinder e Bandler criaram um modelo de programação capaz de proporcionar uma comunicação mais eficaz, uma mudança pessoal e uma aprendizagem mais rápida. Assim, surge a Programação Neurolingüística, como um processo de descoberta dos padrões de excelência em qualquer campo, e como demonstração de maneiras eficientes de pensar e se comunicar.

Na busca de definição para a PNL, Cury (2001) diz que é difícil fazer uma síntese porque é um campo de estudo muito amplo, ela estuda o ser humano, estuda sua excelência no que quer que ele faça, e a define como o estudo da estrutura da experiência subjetiva do ser humano.

Sary (1996) define Programação Neurolingüística como:

- a) Programação – provém da informática e remete, analogicamente, ao funcionamento do cérebro humano. Um programa funciona, segundo seqüências que foram registradas, da mesma forma que o cérebro humano funciona, segundo seqüências que foram aprendidas;
- b) Neuro – refere-se à atividade dos neurônios. Quando o ser humano pensa ou age, provoca uma intensa atividade cerebral no nível das conexões neurológicas;
- c) Lingüística – refere-se ao estudo da linguagem que é o código do pensamento. A linguagem fornece a estrutura do pensamento e seu modo de expressão. Com o estudo da linguagem é possível verificar como se desenvolvem os programas dos seres humanos.

No entendimento de Cury (2001), a Programação Neurolingüística é uma expressão que compreende as seguintes idéias:

- a) Neuro, reconhece o fato de que todo comportamento nasce de processo neurológico;
- b) Lingüística, indica que as pessoas usam a linguagem para ordenar pensamentos e comportamentos e se comunicar com os outros; e
- c) Programação, refere-se à maneira como as pessoas organizam suas idéias e ações, a fim de produzir resultados.

Sary (1996) afirma que é possível definir a PNL como uma tecnologia da comunicação e da mudança, o estudo da estrutura da experiência subjetiva, uma caixa de instrumentos e uma metodologia.

Por sua vez, O'Connor e Seymour, (1995:19) afirmam que

A Programação Neurolingüística é a arte e a ciência da excelência, ou seja, das qualidades pessoais. É arte porque cada pessoa imprime sua personalidade e seu estilo àquilo que faz. É ciência porque utiliza um método e um processo para determinar os padrões que as pessoas usam para obter resultados excepcionais naquilo que fazem. Este processo chama-se modelagem, e os padrões, habilidades e técnicas descobertos através dele estão sendo usados em terapia, no campo educacional e profissional, para criar um nível de comunicação mais eficaz, um melhor desenvolvimento pessoal e uma aprendizagem mais rápida.

Na visão de Cury (2001), a neurolingüística ensina o ser humano a usar os recursos que ele tem em seu próprio benefício, para ser mais feliz, mais resolvido. Para ser um ponto de influência positiva no sistema no qual ele opera, que é a família, o trabalho, os amigos.

Cada indivíduo vive experiências diferentes, por meio das quais percebe os fatos por meio de seus sentidos, criando para si um modelo de mundo.

4.2.5.2 Modelo de mundo

Por meio dos sentidos, as pessoas são capazes de perceber apenas determinada parte de uma infinidade de possíveis impressões sensoriais que existem no mundo exterior. O'Connor e Seymour (1995) explicam que, essa parte que as pessoas podem perceber é filtrada por suas experiências pessoais e únicas, cultura, linguagem, crenças, valores, interesses e pressuposições. Cada pessoa vive sua realidade a partir de suas impressões sensoriais de vida, e age de acordo com aquilo que percebe do seu modelo de mundo.

O mundo compreende muitos conhecimentos, havendo a necessidade de reduzi-los ou simplificá-los para uma melhor compreensão. Por isto, cada ser humano elabora um mapa contendo o seu território, conforme sua percepção de mundo. O mapa é seletivo, inclui determinadas informações e exclui outras, permanecendo aquelas de maior relevância para a exploração do território. A forma de mapa traçada por cada pessoa depende da maneira pela qual ela percebe as coisas, assim como da meta que deseja alcançar. Porém, o mapa não é o território que a pessoa descreve. Algumas pessoas procuram problemas e acabam encontrando problemas, outras buscam excelência e encontram-na.

Para Jacques (2001), tudo o que as pessoas percebem por meio da visão, audição, tato, olfato e gustação são processados pela mente e depois de passar por filtros, como o tempo, espaço, linguagem, memórias, valores, crenças e atitudes, são armazenados em uma caixa, a qual em PNL, é chamada de mapa de mundo.

Os filtros na PNL são chamados de estruturas comportamentais. São maneiras de pensar sobre como agir. Essas estruturas, conforme O'Connor e Seymour (1995), formam um conjunto de quatro partes:

a) Primeira estrutura

Ter atitude voltada para os resultados, ao invés de tê-la voltada para os problemas. O enfoque para os problemas faz com que se analise detalhadamente o que está errado e daí decorrem perguntas como: Por que tenho este problema? De que forma isto me limita? De quem é a culpa?

b) Segunda estrutura

É preciso mudar o enfoque das perguntas, utilizando as palavras 'como' em vez de 'por quê'. As primeiras ajudam a entender a estrutura do problema, enquanto as segundas só provocam justificativas e razões, sem que nada mude.

c) Terceira estrutura

É a oposição entre o *feedback* e o fracasso. O *feedback* faz com que não se perca o objetivo de vista. Não existe fracasso, o que existe são apenas resultados que podem ser usados como *feedback*, correções úteis e uma grande oportunidade para aprender algo que passou despercebido. O fracasso é apenas uma forma de descrever o resultado indesejado. Pode-se usar os resultados para reorientar esforços.

d) *Quarta estrutura*

Considerar as possibilidades, em vez de necessidades. Trata-se de uma mudança de ponto de vista. Consiste em observar o que pode ser feito e quais as opções, em vez de se concentrar nas limitações da situação. Com frequência, os obstáculos não são tão importantes como parecem ser.

Ainda, O'Connor e Seymour (1995), afirmam que na PNL parte-se do princípio de que todas as pessoas têm o mesmo potencial mental e neurológico. Se uma pessoa faz determinada atividade, qualquer outra pessoa poderá também fazê-la, desde que conduza seu sistema nervoso e seu processamento interior exatamente da mesma forma. Esse processo é chamado de modelagem que consiste na observação e cópia de determinado processo, atividade ou estratégias que outra pessoa realiza.

Assim, pode-se ter crescimento pessoal e profissional, seguindo o exemplo de pessoas de sucesso, por existir a chance de dominar a arte de aprender com as experiências de outras pessoas. Portanto, um auditor pode ter crescimento pessoal e profissional, seguindo os padrões de profissionais excelentes na área de auditoria, ou seja, utilizando-se da modelagem.

No entanto, esses padrões de pessoas de sucesso precisam ser mapeados. Para modelar pessoas altamente eficazes são identificados alguns pressupostos norteadores na concepção da PNL.

4.2.5.3 Pressupostos da PNL

Para Jackes (2001), os pressupostos são a base de todo o trabalho da PNL, são como os mandamentos em que se busca uma referência. Cury (2001) apresenta os seguintes pressupostos da PNL:

- a) o mapa não é o território. Os mapas mentais do mundo das pessoas não são o mundo. As pessoas reagem aos mapas em vez de reagir diretamente ao mundo. Os mapas mentais, especialmente sensações e interpretações, podem ser atualizados com mais facilidade do que mudar o mundo;

- b) as experiências possuem uma estrutura. Os pensamentos e recordações das pessoas possuem um padrão. Ao mudar este padrão ou estrutura, a experiência da pessoa muda, automaticamente. Pode-se neutralizar lembranças desagradáveis e enriquecer outras que serão úteis para a pessoa;
- c) se uma pessoa pode fazer algo, todos podem aprender a fazê-lo também. Pode-se aprender como é o mapa mental de um grande realizador e imitá-lo;
- d) corpo e mente são partes do mesmo sistema. Os pensamentos de uma pessoa afetam instantaneamente sua tensão muscular, respiração e sensações. Estes, por sua vez, afetam seus pensamentos. Ao aprender como mudar um deles aprende-se a mudar o outro;
- e) as pessoas já possuem todos os recursos de que necessitam. Imagens mentais, vozes interiores, sensações e sentimentos são os blocos básicos de construção de todos os recursos mentais e físicos de uma pessoa. Podem ser usados para construir qualquer pensamento, sentimento ou habilidade que a pessoa deseja, colocando-os depois nas suas vidas onde quiser ou mais precisar;
- f) é impossível não se comunicar. As pessoas estão sempre se comunicando, pelo menos não-verbalmente, e as palavras são quase sempre a parte menos importante. Um suspiro, sorriso ou olhar são formas de comunicação. Até os pensamentos de uma pessoa são formas de se comunicar com ela mesma, e são revelados a outras pessoas pelos olhos, tons de voz, atitudes e movimentos corporais;
- g) o significado da comunicação de uma pessoa é a reação que a pessoa obtém. As outras pessoas recebem o que é dito e feito por meio dos mapas mentais do mundo da pessoa que emite um estímulo. Isto possibilita à pessoa que emitiu o estímulo observar como a comunicação foi recebida pelo receptor, e permite que sejam feitos ajustes na forma de comunicar;
- h) todo comportamento tem uma intenção positiva. Todos os comportamentos nocivos, prejudiciais, ou mesmo impensados, tiveram um propósito positivo, originalmente. Gritar para ser reconhecido. Agredir para se defender. Esconder-se para se sentir mais seguro. Em vez de tolerar ou condenar essas ações, pode-se separá-las da intenção positiva daquela pessoa, para que seja possível acrescentar novas opções mais atualizadas e positivas, a fim de satisfazer a mesma intenção.
- i) as pessoas sempre fazem a melhor escolha disponível para elas. Cada ser humano tem a sua própria e única história. Por meio dela, aprende-se o que querer e como querer, o que valorizar, e como valorizar, o que aprender e como aprender;

- j) Se o que a pessoa está fazendo não está funcionando, deve-se fazer outra coisa. Se uma pessoa sempre faz o que sempre fez, sempre conseguirá o que sempre conseguiu. Se ela quer algo novo, deve-se fazer algo novo, especialmente quando existem tantas alternativas.

Esses pressupostos são a base de todo o processo de autoconhecimento e de mudança da PNL. Podem ser implementados em uma organização empresarial, com o objetivo de formar pessoas mais capazes e focalizadas em auxiliar a todos a desenvolver seus potenciais, criando mais confiança e harmonia.

4.2.2.4 *Rapport*

Rapport, de acordo com Jacques (2001:37), “é uma palavra que, na linguagem da psicologia, quer dizer confiança, harmonia, e é absolutamente fundamental em todas as relações”.

No mundo profissional o *rapport*, segundo O’connor e Seymour (1995), é também conhecido como empatia, e é essencial para criar uma atmosfera de confiança e participação, na qual as pessoas possam reagir livremente. É um relacionamento no qual as pessoas estão alinhadas e em harmonia, tanto na comunicação verbal, como na não-verbal. Fazem parte destas formas de comunicações as palavras, a voz, postura corporal, gestos, movimentos grandes e pequenos do corpo, movimentos dos olhos e outros.

Berger (1999) explica que há duas formas de se olhar para as pessoas. A primeira é enfatizando as diferenças, e a segunda é enfatizando as semelhanças dos assuntos compartilhados. No processo de comunicação e relacionamento, o ser humano possui dois níveis mentais: o consciente e o inconsciente. A mente consciente detecta as diferenças, e a mente inconsciente detecta as semelhanças. A mente consciente é responsável por, aproximadamente, 5% à 9% das atividades da vida de uma pessoa, ficando sob a responsabilidade da mente inconsciente os restantes 91% à 95%. Portanto, a força do inconsciente tem preponderância sobre as necessidades conscientes.

Para Jacques (2001), o *rapport* apresenta dois aspectos, os quais são: acompanhar/espelhar e conduzir.

a) *Acompanhar/espelhar*

Envolve observar, ouvir o sujeito e utilizar as linguagens verbais e não-verbais da outra pessoa para estabelecer o *rapport*. É importante que se observe e acompanhe na outra

pessoa a postura do corpo e dos membros, os movimentos corporais, gestos e pequenos movimentos, expressões faciais, palavras processuais, frases ou expressões típicas, qualidade vocal e características de respiração.

b) Conduzir

Tendo acompanhado a comunicação verbal e não-verbal, e de acordo com o objetivo no qual se quer chegar, pode-se conduzir a outra pessoa. Podem ser feitas as seguintes ações para conduzir outra pessoa em um relacionamento:

- a) fazer perguntas ao longo do processo de comunicação, conduz o pensamento da outra pessoa;
- b) ancorar lugares, gestos e tons elicia uma resposta desejada;
- c) metáforas podem ser utilizadas para fazer a outra pessoa ver os fatos de outra maneira;
- d) uma ponte ao futuro, pode ajudar a outra pessoa imaginar uma situação;
- e) calibrar a velocidade verbal e seu volume para acalmar ou excitar a outra pessoa, quando apropriado.

Neste processo de comunicação é importante que se faça uma recapitulação ao final para estabelecer o *rapport*. Convém, nesta recapitulação, utilizar-se de paráfrases do tipo: o que você está dizendo é..., entendi que você..., deixe-me ver se entendi: você... e outras.

Quando se repete o que a outra pessoa diz, para o inconsciente dela a pessoa que está mantendo o contato está entendendo. E o entendimento é importante para gerar a confiança e a harmonia. O'Connor e Seymour (1995) explicam que, ao repetir o que a outra pessoa falou, tem-se uma forma de validar ou espelhar o comportamento verbal e não-verbal dela. Isto significa reconhecer e respeitar o fato de que ela tem o direito de ser como é, sentir o que está sentindo, fazer o que está fazendo e compreender que isto é reflexo direto de seu modelo representativo de mundo.

Porém, o fato de compreender o que a outra pessoa diz, não obriga a pessoa que está fazendo o contato concordar com o que a outra sente ou faz. A compreensão e a validação são os primeiros passos para se conseguir uma comunicação eficaz.

Assim, as estratégias de *rapport* (espelhamento e condução) deixam de ter o seu valor se não são praticadas com congruência, sinceridade e intenção positiva. É preciso que se tenha uma postura ética de verdadeiro respeito e carinho com a pessoa com a qual está se comunicando.

A congruência, segundo Jacques (2001), refere-se a estar por inteiro naquilo que se está fazendo ou dizendo. A comunicação ocorre em dois níveis: o consciente (o conteúdo verbal) e o inconsciente (postura, gestos e tom de voz – comportamento não-verbal). Quando uma pessoa expõe um fato e o seu comportamento não-verbal não confirma, tem-se uma incongruência na comunicação.

O modo de uma pessoa falar, para Brookson (2001), mostra como ela pensa e o modo de pensar é revelado pelas frases ditas. Assim, em momentos de tensões em que há fortes discordâncias com a pessoa de contato é importante saber ouvir o que a pessoa diz. Aprender as técnicas de como ouvir são vitais para criar sintonia com a pessoa que está falando. A pessoa que está falando presta atenção na maneira com que a outra pessoa está ouvindo. Muitas vezes é preciso falar para poder ouvir e isto requer a formulação de perguntas abertas que geram discussões de determinadas atividades ou processos. A Figura 51 apresenta algumas das técnicas utilizadas para ouvir.

TÉCNICA	COMO COLOCAR EM PRÁTICA
CRIAR EMPATIA Para encorajar quem está falando e conseguir informações de modo solidário.	Buscar a empatia imaginando-se no lugar da outra pessoa. Tentar entender o que ela está pensando e deixá-la sentir-se à vontade – em geral, apelando para o lado emocional. Falar pouco, prestar muita atenção no que a outra está dizendo e usar gestos de apoio e palavras de estímulo.
ANALISAR Para buscar informações concretas, separando o que é fato da emoção.	Recorra a perguntas analíticas para descobrir razões por trás do que é dito, principalmente se procura entender uma seqüência de fatos ou pensamentos. Ser cuidadoso ao questioná-la para extrair novas pistas das respostas e poderá usar o que ouviu para formular próximas perguntas.
BUSCAR SÍNTESE Para promover a troca de informações na direção de um objetivo.	Se a pessoa quer chegar a um resultado desejado, faça declarações a que os outros possam responder com idéias. Ouça e responda de forma a sugerir quais idéias poderiam ser aproveitadas e como implementá-las. Ter também uma solução alternativa engatilhada para a próxima pergunta.

Figura 51 : Técnicas para ouvir

Fonte: adaptado de Brookson (2001)

O processo de ouvir requer inspirar confiança na outra pessoa e, isto é possível, ouvindo-a com atenção. Portanto, deve-se tomar como verdade o que a outra pessoa diz até que se prove o contrário, evitar ouvir apenas o que se quer ouvir e não fazer interrupções constantes para não desencorajar a pessoa de contato. No momento que se está ouvindo a outra pessoa, deve-se observar os gestos que ela faz com o corpo, olhar evasivo e sinais de fala como hesitação e contradição que servirão como pistas para confirmar a verdade do que está sendo dito.

Assim, se a pessoa que está sendo ouvida está na defensiva, deve-se imitar sutilmente seu comportamento não-verbal e depois mudar devagar para uma postura mais aberta, a qual ajudará encorajá-la a se abrir. Isso propiciará uma abertura na comunicação e será criado um

estado de empatia entre o ouvinte e ouvido. Esse processo de comunicação gera abertura ao aprendizado das pessoas.

4.2.5.5 O cérebro e o processo de aprendizagem

O cérebro humano é dividido em dois hemisférios: o direito e o esquerdo. O hemisfério direito, segundo Jacques (2001), representa o inconsciente, é considerado o lado não dominante da intuição, trata as informações de maneira holística, é envolvido na música e na visualização, executa tarefas comparativas e tem mudança gradativa. Já o lado esquerdo é representado pelo consciente, é considerado o lado dominante, cuida da linguagem e processa a informação de maneira racional e analítica.

Para Cury (2001), a neurolingüística propõe uma teoria sobre a aprendizagem, a qual leva em conta o fato de que o ser humano não vive no mundo que o cerca, mas na representação desse mundo. Essa representação de mundo é determinada por aquilo que ele vê, ouve e sente. O ser humano, ao receber e processar as informações sofre algumas variáveis que interferem neste processamento. E, de acordo com o armazenamento dessas informações, ele monta uma representação daquilo que viu ou ouviu, e é com base nessa representação que vai agir.

No processo de repasse de informações, Jacques (2001) afirma que, quando uma pessoa está falando, 7% do impacto provocado em quem está ouvindo vem da parte verbal da apresentação, 38% vem da voz e da forma como as palavras são ditas e 55% vem da linguagem corporal. Portanto, a comunicação não-verbal tem maior impacto no aprendizado.

Muitos são os fatores que influenciam o processo de aprendizagem, de acordo com Cury (2001), a começar pelos objetivos que cada pessoa tem. O sistema de crença e de valores que a pessoa tem, e que é desenvolvido na criança, basicamente até os sete anos, influi muito na forma como o ser humano processa as informações que recebe. O mapa que o ser humano faz sobre o mundo externo é formado por informações visuais, auditivas e sentimento das sensações, o qual é chamado de cinestésico.

Jacques (20001) aduz que as pessoas recebem informações do mundo por meio dos sentidos (visão, audição, tato, olfato e gustação), mas, para fins de estudo comportamental, a PNL utiliza-se dos seguintes sistemas: visual, auditivo, cinestésico e auditivo digital ou inespecífico.

a) Pessoa visual

É a pessoa que tem mais facilidade em captar e aprender as informações em sua volta olhando. Costuma olhar para cima, as lembranças estão relacionadas com imagens coloridas, fala de forma rápida e com tom de voz mais alto, faz movimento com os braços em uma linha acima do peito, costumam respirar com a parte superior dos pulmões, em geral são organizadas, bem vestidas e magras.

De acordo com O'CONNOR e SEYMOUR (1995), nas pessoas visuais são ouvidos os seguintes tipos de frases: vejo o que você quer dizer; temos o mesmo ponto de vista; mostre-me o que quer dizer com isso; sem sombra de dúvida; tenho uma visão um tanto obscura a esse respeito; a solução explodiu diante dos meus olhos; e com os olhos da mente.

Seymour e Shervington (2001) comentam que a pessoa que atua mais com a linguagem visual, geralmente tem o seguinte discurso: idéia brilhante..., nós não estamos enxergando o todo... e precisamos focar outro assunto...

Portanto, é possível identificar uma pessoa que atua mais com o sistema representacional visual ao ouvir uma dessas frases.

b) Pessoa auditiva

A pessoa auditiva aprende melhor ouvindo sobre os fatos, são ligadas às coisas sonoras, falam em voz média, tem voz bonita, falam com clareza, tendem a mover os olhos para os lados, respiram com a parte mediana dos pulmões, seus movimentos são acima do tórax, em geral gostam e entendem de música, e, às vezes, movem os lábios enquanto falam consigo mesmas. Essas pessoas, de acordo com O'Connor e Seymour (1995), formulam os seguintes tipos de frases: estar na mesma sintonia; viver em harmonia; isto é grego para mim; palavra por palavra; segure sua língua; outra maneira de falar; e em alto e bom som.

Seymour e Shervington (2001) citam exemplos de frases ditas por pessoas auditivas, como isso soa bem, precisamos conversar mais sobre isso e o que ele está dizendo não soa verdadeiro.

Assim, no processo de comunicação, é possível identificar por meio dessas frases uma pessoa que fala mais no sistema representacional auditivo.

c) Pessoa cinestésica

A pessoa geralmente precisa tocar e sentir as coisas para melhor percebê-las, a voz é de baixo tom e fala mais lento, precisa constantemente tocar as outras pessoas e a si mesmo enquanto fala, gosta de estar perto das pessoas, respira pela parte inferior dos pulmões e mexe o abdômen, e seus gestos são abaixo da linha do peito.

O'Connor e Seymour (1995) afirmam que as pessoas cinestésicas processam geralmente os seguintes tipos de frases: vou entrar em contato com você; consegui captar sua idéia; ele tem um coração quente; ele é uma pessoa fria; ele é casca grossa; segure-se; e posso sentir nos ossos.

Seymour e Shervington (2001) apontam frases ditas por pessoas cinestésicas como: estou sobrecarregado, sinto que isso está errado e eu vou suavizar a questão.

Portanto, é possível identificar uma pessoa que atua mais com o sistema representacional cinestésico ao ouvir uma dessas frases.

d) Pessoa auditiva digital ou inespecífica

Pessoa que fala muito consigo mesma, tem diálogo interno, dá muito valor às palavras, fala com termos mais sofisticados e, freqüentemente, corrige as pessoas que falam errado, busca sempre a lógica e o sentido nos projetos que lhe são apresentados. São pessoas que não dão muita indicação da preferência sensorial, levam mais tempo processando idéias e tem frases do tipo: sua aula foi diferente, entendo sua opinião, e outras. Utilizam palavras processuais sem indicações sensoriais, tais como: acreditar, aprender, estimular, estudar, saber, igualar, detalhar, resolver, manter, entender e fazer.

Ninguém é apenas visual, auditivo, cinestésico ou auditivo digital, pode ser a soma dos quatro sistemas representativos. Considerando o meio em que viveu ou a educação que recebeu, a pessoa desenvolve mais um do que o outro sistema. Os sistemas representacionais das pessoas são complementares; todos são utilizados e não existe melhor ou pior pessoa em função de seu sistema representacional.

Assim, os processos de percepção e reconstrução interna da realidade são amplamente subjetivos, em função da cultura, experiências, crenças e dos cinco sentidos que captam as informações. Isto faz com que as pessoas tenham em suas mentes modelos mentais ou representações de mundo, e não a realidade do mundo em que acabam omitindo, generalizando e distorcendo os estímulos ou informações recebidas.

Para Cury (2001), no relacionamento com outra pessoa obtém-se um grande número de informações verbais e não-verbais. Assim, pode-se utilizar essas informações para se comunicar melhor e conquistar confiança ao apresentar sua idéia ou produto. Em qualquer contexto de uma negociação, o cliente compra primeiro a confiança e só depois o seu produto ou idéia.

Portanto, o auditor em um processo de entrevista, reunião, negociação e outros contatos com as pessoas na realização da auditoria, pode responder à linguagem visual com

visual, à auditiva com auditiva, e assim por diante. Isso ajudará o auditor a estabelecer uma boa conexão com a outra pessoa e criar empatia.

Jacques (2001) cita quatro estágios da aprendizagem: incompetência inconsciente, incompetência consciente, competência consciente e competência inconsciente. O autor exemplifica esses quatro estágios no processo de aprender a dirigir um carro. No primeiro estágio, a pessoa não sabe dirigir e não sabe que não sabe. No segundo, a pessoa não sabe dirigir, porém tem a consciência de que não sabe. No terceiro, a pessoa sabe dirigir, mas está insegura, não domina totalmente. Por sua vez, o quarto estágio, a pessoa dirige automaticamente o carro, ouve música e conversa ao mesmo tempo.

Esses estágios formam o modelo de aprendizagem, que, segundo Seymour e Shervington (2001), tem o fluxo de funcionamento apresentado na Figura 52.

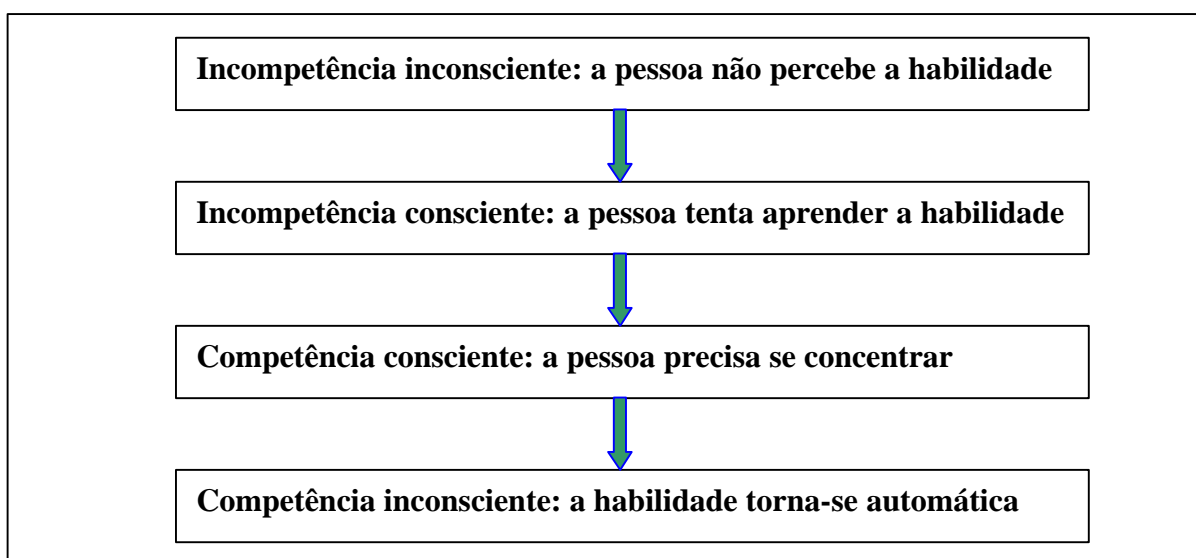


Figura 52 : Fluxo do processo de aprendizagem

Fonte: adaptado de Seymour e Shervington (2001)

Esse modelo representa o processo de aprendizado de novas habilidades que, a cada estágio, eleva o nível de competência da pessoa. A pessoa transita da incompetência inconsciente à competência inconsciente.

No processo de aprendizagem os eventos externos passam por diversos filtros utilizados pelas pessoas antes de se tornarem modelos de mundo consciente. Esses filtros são chamados de meta-programas. As pessoas reagem de diferentes maneiras a informações idênticas ou quase idênticas. Algumas pessoas ouvem uma mensagem e se sentem energizadas, excitadas e motivadas, enquanto outras ouvem a mesma mensagem e não têm qualquer reação. De acordo com Cury (2001), quando uma pessoa se dirige à outra de maneira certa, pode inspirá-la a fazer qualquer coisa. Pois o pensamento mais profundo ou a crítica

mais inteligente é totalmente inútil, a não ser que seja compreendida tanto intelectual quanto emocionalmente pela pessoa a quem está se dirigindo.

Os meta-programas, conforme Cury (2001), determinam como uma pessoa processa informações e forma percepções que governam o seu comportamento. Meta-programas são os programas internos ou padrões que determinam aquilo que as pessoas prestam atenção. A mente consciente pode prestar atenção em apenas um número limitado de partes de informações de uma vez, então as pessoas suprem e generalizam as informações para acelerar o processo. A Figura 53 apresenta alguns dos meta-programas existentes.

META-PROGRAMA	PADRÃO DE COMPORTAMENTO
PRÓ-ATIVO-REATIVO Poucas pessoas se enquadram num desses padrões de maneira tão extrema.	Pró-ativo: toma iniciativa e faz o que deve ser feito. Usa verbos na voz ativa e um objeto tangível. Ex: vou encontrar o diretor-geral.
	Reativo: espera que os outros tomem a iniciativa ou pensa antes de agir. Usa verbos na voz passiva e frases incompletas. Ex. existe uma boa chance de que seja possível arranjar um encontro com o diretor-geral.
APROXIMAÇÃO-AFASTAMENTO Refere-se à motivação e revela como as pessoas mantêm o seu nível de concentração.	Aproximação: se concentra em seus objetivos. Vão atrás daquilo que querem. São motivadas por objetivos e recompensas. São boas para estabelecer objetivos.
	Afastamento: reconhecem facilmente os problemas e sabem o que evitar, vêm claramente aquilo que não querem. Procuram evitar problemas e punições. São boas para encontrar erros (trabalham melhor em controle de qualidade).
INTERNO-EXTERNO Refere-se ao local onde as pessoas encontram seus padrões e normas	Interno: tem padrões interiorizados e os utilizará para fazer comparações e tomar decisões. Em resposta à pergunta 'Como você sabe se fez um bom trabalho?', ela dirá algo parecido 'Eu sei que fiz'. Estas pessoas recebem a informação, mas insistem em decidir por si mesmas com base em seus próprios padrões. Sempre irá resistir a decisões alheias, por melhor que sejam. Tem dificuldades para aceitar ordens de superiores. Dão-se bem como autônomos.
	Externo: necessitam que outras pessoas lhes forneçam os padrões e a orientação. Perguntam aos outros a respeito dos seus padrões e dão a impressão de ter dificuldade em tomar decisões.
OPÇÕES-PROCEDIMENTOS É importante para o mundo dos negócios.	Opções: quer ter oportunidade de escolha e criar alternativas. Hesitará em seguir caminhos já utilizados, mesmo que bons.
	Procedimentos: tende seguir caminhos já testados, não tem facilidade para criar novos caminhos.
GERAL-ESPECÍFICO Este padrão lida com a segmentação.	Geral: as pessoas do padrão geral gostam de ter a imagem completa.
	Específico: sente-se melhor com pequenos segmentos de informação, partindo do específico para o geral.
SEMELHANÇA-DIFERENÇA Refere-se a comparações	Semelhança: percebe as coisas que têm algo em comum.
	Diferença: percebem as divergências ao fazer uma comparação e costumam envolver-se em discussões.

Figura 53 : Padrões existentes nas pessoas qualificados como meta-programas

Fonte: adaptado de O'Connor e Seymour (1995)

Os meta-programas não são uma maneira de tentar enquadrar as pessoas. Eles podem mudar em uma pessoa, de acordo com o estado emocional momentâneo. Portanto, o auditor, conhecendo esses padrões, poderá usá-los para adaptar sua linguagem ao modelo de mundo da outra pessoa, e com isto economizar tempo e energia para tomar as decisões e motivar as pessoas de contato.

Outra técnica utilizada no processo de aprendizagem é a foto-leitura. Esta técnica foi desenvolvida por Paul Scheele, nos anos 80, nos Estados Unidos, e consiste na utilização dos dois hemisférios do cérebro para melhorar a compreensão e a memorização. Em seu trabalho de graduação em aprendizagem com adultos, em que pesquisou diversos sistemas de leitura rápida, utilizou a PNL para modelar leitores eficientes, sistemas de aprendizagem acelerada e especialistas em leitura dinâmica.

Por meio desse trabalho, criou-se um sistema de leitura acelerada, o qual consiste na utilização dos recursos mentais, chamado de fotoleitura. O objetivo dessa técnica é fotografar materiais escritos, mentalmente.

Para conseguir isso, é preciso ensinar às pessoas algumas habilidade para trabalhar com qualquer tipo de material escrito. Aprendendo a técnica é possível conseguir as informações desejadas, sem tensão, estresse ou ansiedade.

Assim, Scheele (2001:1) propõe que a pessoa mude seus hábitos de leitura. Ao invés de ler mais rápido, muda-se a técnica de leitura. O resultado vem com a maneira de lidar com o problema, e, para isto, é necessário adotar uma nova maneira psicológica de lidar com a procura de informações nos materiais escritos. A ênfase está “em como usar a mente em vez de insistir na leitura e sua velocidade, focalizando mais em como usar a mente de maneira eficaz no aprender a como aprender das informações escritas”.

Para Ban (1999), a técnica consiste em ler o título, a contracapa, as orelhas, alguma coisa da introdução e mais um pouco da conclusão. Após ter feito isso, começa-se a fotografar todas as palavras de uma página sem lê-las. Esse procedimento permite que as informações fiquem guardadas no inconsciente. Para recuperá-las não existe uma fórmula, cada um tem que descobrir a sua. Ressalta que o método parece estranho, mas funciona na prática e deve seguir os passos descritos na Figura 54.

FASE	DESCRIÇÃO
Preparar	Antes de começar, é necessário estabelecer um objetivo. Depois, é preciso sentar-se em uma posição confortável, relaxar e concentrar-se. A preparação deve ser repetida antes de cada etapa.
Prever	É a hora de avaliar o material, para ter uma visão global do conteúdo. Isso é feito por meio da observação dos destaques do texto (como títulos) e da leitura do início e do final do material.
Fotoler	Consiste em olhar todas as páginas de um livro ou de um artigo, à velocidade média de uma página por segundo. O objetivo é "fotografar" as palavras e guardá-las no inconsciente - as páginas devem ser observadas como um todo, e não lidas.
Ativar	Agora que o material já é conhecido, é hora de retirar dele o que interessa, percorrendo rapidamente o texto com os olhos. As informações principais devem ser anotadas.
Leitura rápida	A última fase serve apenas para detalhar o assunto pesquisado, quando necessário. A essa altura, já se sabe onde estão as partes mais interessantes do texto - dali devem ser tiradas informações complementares.

Figura 54 : Passos utilizados na fotoleitura

Fonte: adaptado de Ban (1999)

De acordo com Scheele (2001), a fotoleitura tem uma eficiência de 96% em função de integrar as seguintes ciências: PNL, aprendizagem acelerada e processamento pré-consciente.

a) PNL

A PNL é utilizada na fotoleitura para produzir o estado mental e corporal ideal para a entrada, processamento e saída das informações fotolidas. Ela fornece a estrutura para auxiliar a contornar os bloqueios internos de cada pessoa, em relação ao aprendido.

b) Aprendizagem acelerada

Esta técnica foi desenvolvida por George Lazanov para aprender novas línguas, e consiste em um conjunto de princípios para adquirir informações e novas capacidades em uma fração do tempo normalmente necessário para se aprender. Possibilita que uma pessoa aprenda rapidamente e eficientemente qualquer coisa de materiais escritos.

c) Processamento pré-consciente

Pesquisas realizadas nessa área sustentam que o cérebro humano possui um processador pré-consciente capaz de perceber, discriminar e responder as informações em milésimos de segundos. Também o ser humano possui um depósito de memória além da mente consciente (memória não-consciente) que excede em capacidade a memória consciente em 10 bilhões a 1. No processo de fotoleitura, um leitor utiliza as capacidades fenomenais da mente interior para alcançar novos níveis de sucesso durante a leitura.

De acordo com Ban (1999), existem dois passos relativamente simples, porém críticos, no processo de fotoleitura. O primeiro diz respeito à entrada de informação, por meio do processador pré-consciente, diretamente para as áreas mais profundas da memória não-consciente. O segundo, refere-se em como recuperar as informações da mente não-consciente para a memória de trabalho da mente consciente.

Para utilizar o processador pré-consciente de maneira eficaz, a pessoa deve desenvolver um segundo tipo de visão, chamado de fotofoco. Fotofoco, de acordo com Ban (1999:2), “é uma maneira de olhar usando a visão periférica, permitindo ao cérebro absorver as informações. Isso não somente facilita a fotoleitura, mas também influencia outras áreas da vida, como a intuição, criatividade, percepção e fortalecimento do sistema visual”.

Ainda, segundo Ban (1999), a técnica de fotoler materiais escritos é uma tecnologia de ponta do desempenho humano e é flexível o suficiente para ser eficaz em fotoleituras de relatórios técnicos e textos, bem como qualquer tipo de leitura.

Para Scheele (2001), o potencial da fotoleitura é apenas limitado pela imaginação. O que é criado e acreditado pela mente de uma pessoa, pode ser alcançado.

Utilizando-se da técnica de fotoleitura é possível reduzir, significativamente, o tempo dedicado a leituras e ao aprendizado por meio de materiais escritos. Isso permite que o profissional se dedique mais tempo a outras atividades e se mantenha atualizado.

Outra forma de aprendizado é o um espelhamento daquilo que a pessoa faz. A esse processo de obter informações com relação a determinados comportamentos é chamado de *feedback*, também conhecido como retroalimentação.

4.2.5.6 *Feedback*

No ambiente de trabalho é importante que as pessoas estejam sempre procurando melhorar suas habilidades e comportamentos. É nesta arena que as pessoas recebem informações a respeito de seus desempenhos na execução das atividades. Esse processo de receber e também dar informações chama-se *feedback*.

De acordo com Jacques (2001:98), o *feedback* é uma retroalimentação da informação e “é uma ferramenta muito importante para correção de rumos da empresa e, quando bem executada, é uma excelente fonte de informações para crescimento pessoal”.

Para Berger (1999), o *feedback* “é o reverso do processo de comunicação. Nele é expressa uma reação à comunicação do emissor. Como o receptor tornou-se emissor, o *feedback* passa pelas mesmas etapas da comunicação original”. Assim, o *feedback* nas empresas pode acontecer de várias formas, indo desde o *feedback* direto até o *feedback* indireto, expresso por meio de ações ou documentos. Quanto maior for o *feedback*, mais eficaz tende a ser o processo de comunicação na empresa.

A finalidade do *feedback* é fazer ajustes e melhorias no ambiente de trabalho. No entanto, ocorre que, geralmente, as pessoas não sabem dar e receber o *feedback*, e acabam virando fontes de muitos problemas na empresa. Quando isso ocorre, a pessoa que recebe o *feedback*, às vezes, fica traumatizada e desenvolve crenças inúteis e limitantes em sua vida.

Para evitar esse tipo de retroalimentação negativa e melhorar o ambiente na organização, Jacques (2001) recomenda que seja realizado o *feedback* sanduíche. Esse tipo de *feedback* atua como um elevador do estado emocional, amenizando os fatos negativos e

realçando os positivos. Nessa técnica é preciso distinguir o que é uma informação sensorial de uma alucinação. A sensorial refere-se ao que os sentidos da pessoa captam por meio da visão, audição, olfato, gustação e tato. Já a alucinação refere-se a opiniões e interpretações de algo ou de alguém. A Figura 55 apresenta exemplos de informação sensorial e alucinação.

SENSORIAL	ALUCINAÇÃO
Aquela moça está de calça jeans e camiseta azul	Aquela moça está bonita
Ela tem olhos verdes e grandes	Ela tem olhos penetrantes e tristes

Figura 55 : Exemplos de informação sensorial e alucinação

Fonte: adaptado de Jacques (2001)

Ao dar um *feedback*, o emitente deve sempre utilizar o *feedback* sanduíche, que consiste em passar primeiro um aspecto positivo (alucinação) da pessoa que está recebendo, depois informar sensorialmente o problema negativo e terminar com uma alucinação.

Nos trabalhos de auditoria o auditor pode utilizar-se dessa técnica. Ao dar um *feedback* sanduíche, utilizando um exemplo adaptado de Jacques (2001), pode agir da seguinte forma: João, sei que você é um ótimo auditor (alucinação). Aquele relatório de recomendação do cliente X está incompleto (sensorial). Por favor, dá uma conferida que alguma coisa deve ter escapado de seu olhar aguçado (alucinação).

O *feedback* mal dado funciona como uma crítica negativa, e a pessoa acaba levando pelo lado pessoal, confundindo algo que fez como uma referência a algo que ela é. De acordo com Diemer *et al.* (1999), o *feedback* é um recurso indispensável no processo de comunicação. Somente com base nos retornos de informações pode-se manifestar um comportamento eficaz, assim como estratégias sem êxitos podem ser corrigidas.

Portanto, sempre que o auditor for repassar um *feedback* a um colega de equipe ou ao auditado, deverá informar primeiramente os aspectos positivos, elogiando adequadamente e mostrando reconhecimento à pessoa de contato. Depois deve mostrar os aspectos negativos, porém, criticando moderadamente o fato, não a pessoa. E, ao final, demonstrar como deve ser prevenida possível falha no futuro, reconhecendo as habilidades e capacidades da pessoa que recebe o *feedback*.

4.2.5.7 A aplicação da PNL

De acordo com Sary (1996), a programação neurolingüística pode auxiliar as pessoas em quatro grandes domínios, os quais são os seguintes:

- a) Relação de ajuda – terapia, trabalho de mudança e desenvolvimento pessoal;
- b) Pedagogia – ensino, educação, formação e aprendizagem;

- c) Desempenho – esporte, desenvolvimento das capacidades e evolução pessoal;
- d) Organizações – liderança, vendas, recrutamento, formação, estudos e conselhos.

Essas quatro grandes áreas englobam tanto a vida pessoal como a vida profissional das pessoas. No ambiente empresarial, segundo Cury (2001), a PNL proporciona inúmeras vantagens. Além de completar e se integrar às mais modernas técnicas de administração e controle de qualidade, estimula e abre novas perspectivas para um componente especialmente estratégico, que é a qualidade de vida das pessoas que fazem parte da organização. Utilizando-se da PNL é possível desenvolver e aprimorar as qualidades mais valorizadas em profissionais de todos os cargos e áreas, as quais são: facilidade de comunicação, liderança, formação de espírito de equipe, autoconfiança, pensamento sistêmico, inteligência emocional, capacidade de influenciar, administrar pressões e forças contrárias para atingir metas, facilidade para encontrar soluções e estabelecer objetivos e estratégias para alcançá-los.

De acordo com Berger (1999), a PNL, sendo bem aplicada no dia-a-dia, aumenta a confiança e a segurança, auxiliando no progresso pessoal e profissional das pessoas nas organizações. Com a utilização das técnicas da PNL, os praticantes dela podem tornar-se capazes de observar com acuidade o comportamento das pessoas (funcionários, fornecedores, clientes), conseguir realizar mudanças rápidas de comportamentos, sentimentos e pensamentos, nas áreas de comunicação, motivação, tomada de decisão, desempenho, aprendizado, criatividade e controle emocional. A empresa pode aplicar a PNL em técnicas de persuasão e de motivação, conflitos de interesses ou de personalidades, programas e políticas de tomada de decisões, em técnicas para estabelecer a missão empresarial, criando comunicações internas claras e eficazes, na melhoria da comunicação entre os setores, nas negociações empresariais, no treinamento e desenvolvimento de carreira.

Para Knight (2000), a aplicação da PNL no campo profissional apresenta-se de forma ampla, destacando as seguintes possibilidades:

- a) aprender como estabelecer e aprimorar relacionamentos por contatos novos ou que já existam, compreendendo e avaliando o ponto de vista da outra pessoa;
- b) desenvolver as técnicas de auto-gestão;
- c) aprender a reconhecer talentos em si próprio e nos outros, e ser capaz de recorrer às técnicas necessárias para alcançar os resultados que se almeja;
- d) desenvolver técnicas de aconselhamento;
- e) desenvolver as técnicas de treinamento necessárias para ser capaz de avaliar o desempenho da equipe, de forma que a aprendizagem seja orientada para si próprio, membros da equipe e para a organização;

- f) aprimorar as capacidades próprias de inspirar e motivar as pessoas de contato com senso de orientação e a capacidade de se comunicar de maneira persuasiva.

Por sua vez, Seymour e Shervington (2001) apresentam mais de cem dicas de como usar os recursos da PNL para melhorar a inteligência emocional e poder abordar as situações do dia-a-dia do trabalho de maneira mais efetiva. Essas dicas possibilitam desenvolver as habilidades da PNL e colocá-las em prática, auxiliando a lidar com o desempenho, a melhorá-lo, a utilizar o melhor de cada pessoa, e, enfim, melhorar continuamente.

a) Lidar com o desempenho

Seymour e Shervington (2001) afirmam que a PNL ajuda a trabalhar bem com outras pessoas, se auto-desenvolver e obter ganhos significativos no desempenho. A PNL ajuda desenvolver as habilidades necessárias de inteligência emocional, que é responsável por 85% do alto desempenho de um profissional, restando apenas 15% para o quociente de inteligência. Na inteligência emocional são encontrados aspectos que determinam o desempenho de uma pessoa como líder: a aptidão em controlar efetivamente as situações, utilizando-se de suas emoções como guia para melhorar o trabalho; e o grau de sensibilidade, que contribui para o desempenho das pessoas de contato.

Para algumas pessoas a inteligência emocional é uma habilidade natural, porém, de acordo com Seymour e Shervington (2001), é um rol de habilidades que as pessoas podem aprender, utilizando-se das técnicas de PNL. Usando essas técnicas é possível identificar e focar os aspectos do desempenho que precisam ser melhorados e, com isto, solucionar problemas na empresa, melhorar a comunicação, criar um estado emocional positivo e ter sucesso na carreira.

Assim, é importante que a pessoa se concentre no processo de comunicação no ambiente de trabalho. As palavras ditas são apenas o conteúdo de uma conversa, enquanto que o processo de comunicação é mais amplo e envolve as mensagens não-verbais. Por exemplo, muito bom pode ter significados opostos, dependendo do contexto e da forma que foi dito. A pessoa que está passando uma mensagem deve ser flexível em suas abordagens. Deve ficar atenta às características de cada pessoa e ser flexível ao abordar as pessoas.

Seymour e Shervington (2001) afirmam que desenvolver a flexibilidade, para conseguir alto desempenho, exige que a pessoa fique atenta às mudanças que ela pode promover na forma de abordar as situações. A forma como uma pessoa aborda situações é determinada por aspectos pessoais como o seu pensamento, suas suposições e seu estado emocional. A partir do momento que ela mudar um deles, estará mudando sua forma de

perceber e lidar com as situações. O excesso de trabalho pode fazer com que a pessoa enxergue somente os pontos negativos, e pode sentir-se frustrada por achar que não conseguirá mudar a situação.

Para ter um bom desempenho é importante que a pessoa evite culpar as outras pessoas, ou culpar-se pelo insucesso em uma atividade. As habilidades para realizar as atividades estão relacionadas com os níveis de confiança e competência que a pessoa ou grupo possui. Para melhorar o desempenho, estabelecer objetivos e metas a PNL irá ajudar a pessoa conseguir aquilo que deseja.

b) Melhorar o desempenho

Para melhorar o desempenho, Seymour e Shervington (2001) afirmam que existem três áreas principais em gestão do desempenho, que incluem diferentes habilidades, e a pessoa deve concentrar-se naquela em que se sente mais fraca:

- a) auto-gerenciamento: a capacidade da pessoa depende de como ela administra a si própria. É preciso estabelecer metas e administrar o tempo;
- b) gestão de projetos: é essencial para saber o que deve ser feito e quando. Somente assim a pessoa poderá manter os projetos nos trilhos;
- c) gestão de pessoas: o fator determinante do sucesso do projeto é a habilidade que a pessoa tem em comunicar-se.

Se a pessoa está se sentindo fraca ou recebeu um *feedback* apontando pontos fracos em um desses três itens elencados, ela precisará se concentrar neles e procurar fortalecê-los. Com isso o seu desempenho será maximizado. Para maximizar o desempenho a pessoa também precisa desenvolver a habilidade de controlar suas emoções. A partir do momento que domina suas emoções o sucesso em situações desafiadoras e estressantes começa a ter êxito. Uma pessoa que se encontra estressada, tem seu estado emocional deteriorado, e isto acaba afetando a forma de pensar e a de julgar as situações.

Seymour e Shervington (2001:18) comentam que pessoas muito eficientes passam a maior parte do tempo em estado de fluência. Fluência é a “excitação oriunda de uma atividade que dá prazer. Isso ocorre quando a meta é motivadora e o desafio é apropriado à sua capacidade”. A pessoa fica motivada quando suas habilidades são equivalentes ao desafio. Pessoas sem desafios podem ficar entediadas e desafio alto demais pode resultar em estresse. Alguns sinais de estados emocionais podem ser identificados, tais como o brilho nos olhos de uma pessoa demonstra confiança, postura alerta do corpo indica entusiasmo, olhos caídos indicam tédio, maxilar tenso demonstra frustração, entre outros.

Assim, as pessoas devem procurar perceber os estados emocionais como frustração, raiva, excitação, satisfação ou alívio que passam durante o dia para que possam intervir e administrá-los. É preciso que a pessoa se torne seu próprio tutor e procure sempre se encorajar ao sentir-se insegura. Para isso é importante que a pessoa adote em sua vida o auto-treinamento, utilizando o seguinte modelo: problema, resultado e ação. Primeiro identifica-se um determinado problema, em seguida verifica-se o resultado que se deseja e, por último, identifica-se o que pode ser feito de maneira diferente.

No processo de busca de resolução de um problema é importante que a pessoa utilize as três principais linguagens do cérebro; a auditiva, a visual e a cinestésica. Cada um desses modelos de linguagem tem pontos fortes e fracos, daí a importância de se trabalhar com os três modelos de forma integrada, buscando os pontos fortes de cada um. Seymour e Shervington (2001) apontam três estratégias para tomar decisões:

- a) estratégia auditiva – deve-se perguntar quais são as melhores opções possíveis;
- b) estratégia visual – deve-se imaginar e visualizar as opções possíveis;
- c) estratégia cinestésica – deve-se perceber seus sentimentos e suas reações internas à opção.

A forma como uma pessoa visualiza as coisas na mente afeta diretamente o que sente e os resultados que obtém. Portanto, sempre que for tomar decisões sobre situações difíceis, a pessoa deve utilizar abordagens positivas. Isto ajudará a manter-se motivada e manterá os colegas de trabalho motivados, atingindo maiores níveis de satisfação e melhorando a produtividade da equipe.

Outro ponto importante, para melhorar o desempenho de uma pessoa, está ligado ao reconhecimento de seus conflitos internos. O fato de uma pessoa estar desenvolvendo um trabalho e, ao mesmo tempo, possuir conflitos internos entre os seus interesses e os dos colegas, gera perda de energia e de tempo. Para resolver os problemas de conflitos internos pode-se utilizar os recursos do subconsciente. O subconsciente de uma pessoa possui a maioria dos recursos necessários para resolver problemas conscientes.

Os problemas, muitas vezes, são vistos sob uma perspectiva limitada, e a resposta, as vezes, pode estar fora da área do problema. Para fazer uma análise de um problema, é preciso verificar os seus diferentes aspectos. A Figura 56 apresenta os pontos que devem ser avaliados na resolução de um problema.

FATOR	ASPECTO	SOLUÇÃO POSSÍVEL
Nível	Valores	Se um significado ou um propósito diferente foi percebido, isso poderá transformar a situação?
	Identidade	A mudança na auto-percepção de alguém pode ser a chave para solucionar o problema?
	Capacitação	Será que aprender uma nova habilidade é a melhor solução para esse caso?
	Expectativa	Se alguém teve um pressuposto diferente, isso pode ter feito a diferença?
	Comportamento	Uma diferença no comportamento de alguém poderia ser a resposta?
	Ambiente	Uma simples mudança no local em que algo acontece pode solucionar o problema?
Tempo	Passado	Qual recurso pessoal do passado poderia ser útil para resolver o problema?
	Presente	Qual é a coisa mais simples que pode ser feita agora para iniciar a solução do problema?
	Futuro	Qual a solução que se torna óbvia quando se imagina um futuro no qual o problema está resolvido?
Ponto de vista	Seu	Existe algo que você pode fazer de maneira diferente para a solução do caso?
	Do outro	Mais alguém precisa fazer algo de forma diferente para solucionar o problema?
	De um observador	Que solução é óbvia apenas de um ponto de vista externo?

Figura 56: Pontos que devem ser avaliados na resolução de um problema

Fonte: Adaptado de Seymour e Shervington (2001)

Ao buscar a resolução de um problema, a pessoa precisa considerar os níveis possíveis de atuação que, segundo Seymour e Shervington (2001), ao personalizar sua área de trabalho, está promovendo uma mudança no nível ambiental. Quando diz ‘obrigado’ com mais frequência, significa que está ocorrendo uma mudança comportamental. Ir atrás de metas maiores significa estar no nível das expectativas. Desenvolver novas habilidades é uma mudança de capacitação. Ao receber uma promoção está alterando o nível de identidade. Ao mudar o foco do resultado financeiro para o desenvolvimento da equipe representa mudança no nível dos valores. Uma vez explorados esses níveis de atuação de um problema, deve-se considerar o tempo e os pontos de vista dos envolvidos.

Ao analisar os diferentes aspectos de um problema, a pessoa ou equipe estará otimizando seu tempo. A forma que uma pessoa administra seu tempo determina o seu desempenho. O profissional deve fazer um planejamento de suas metas e de seu desenvolvimento. Quando a pessoa não está administrando seu tempo, pode estar faltando a visão dos motivos pessoais para estar fazendo aquilo que faz. Na visão de Seymour e Shervington (2001:35), “os valores que mais motivam são a satisfação, o sucesso, o reconhecimento, a colaboração e a recompensa financeira”. A pessoa ao administrar seu tempo, estará melhorando seu desenvolvimento profissional, e, com isto, evitando a

sobrecarga de trabalho, o que lhe trará mais motivação e desempenho na execução das atividades.

c) Utilizar o melhor de cada pessoa

De acordo com Seymour e Shervington (2001:36), “a maior parte dos resultados de uma empresa são gerados a partir do bom relacionamento entre as pessoas. O grau de competitividade em uma empresa depende cada vez mais do relacionamento interpessoal de toda a equipe”. Se um gerente muda o comportamento, as pessoas sob seu comando mudam na mesma direção. Para gerenciar com sucesso é preciso extrair o melhor de sua equipe e assumir que as pessoas sempre estão fazendo o melhor que podem, do ponto de vista delas. É preciso dar o apoio necessário a sua equipe e deixar claro quais são os objetivos principais.

Também o gerente deve analisar seu comportamento pela perspectiva dos outros. Em uma comunicação face a face, a linguagem corporal e o tom de voz são muito mais efetivos do que as palavras, em termos de reação e respostas de uma pessoa para outra. Um ponto importante para prevenir problemas é compreender os seus padrões de comportamentos e de seus colegas. Pois alguns comportamentos se repetem na maioria das situações e quando duas pessoas possuem perfis mentais diferentes na realização de uma atividade podem ter dificuldades de comunicação. Assim, é preciso aprender a lidar com os traços de personalidade dos colegas. A Figura 57 apresenta alguns traços de personalidade existentes.

PERFIL MENTAL	DISCURSO DA PESSOA	VISÃO DO GERENTE
Pró-ativo	Precisamos concluir a tarefa	Bem colocado. Se começar isso agora, você poderá lidar com imprevistos
Reativo	Vamos aguardar mais informações	
Generalista	Você não está vendo o todo	Ambos estão certos. Sem uma visão geral, ficaremos perdidos. Sem os pequenos detalhes, falharemos
Detalhista	Os pequenos detalhes são mais importantes	
Inflexível	Esse é o jeito que deve ser feito	Desde que mantenha as coisas nos trilhos, eu gostaria que considerasse a melhor opção
Flexível	Nós precisamos de novas abordagens	
Autônomo	Eu quero tomar decisão aqui e agora	Talvez precisemos de mais detalhes sobre os desejos do cliente antes de tomar uma decisão
Participativo	Será que o cliente irá comprar?	
Determinado	Nós realmente iremos cumprir o prazo	Se você planejar como cumprir o prazo, terá a certeza de que não repetiremos os erros
Precavido	Nós não podemos cometer outro erro	
Associativo	Nós já tivemos esse problema anteriormente	Vamos ver o que funcionou da última vez e adaptar ao que está diferente
Segregador	O curso da mudança é diferente	

Figura 57 : como lidar com os traços de personalidade

Fonte: adaptado de Seymour e Shervington (2001)

Aprender a reconhecer os diversos padrões existentes de comportamentos que a equipe de trabalho possui ajuda a conduzir melhor os negócios, assegurando que as características de cada um sejam ajustadas às especificidades do trabalho. Isso ajuda no processo de encontrar as melhores formas de negociação.

De acordo com Seymour e Shervington (2001), existem cinco estilos principais de negociação que as pessoas usam, inconscientemente. O primeiro estilo é do tipo compromissado que tenta reduzir as diferenças, embora ambas as partes possam ter benefícios. Normalmente, essas pessoas possuem discursos do tipo: precisamos de um acordo justo, talvez possamos dirimir as diferenças e entrar em acordo, e outros. O segundo tipo é o coercivo, que adota postura dominante, independentemente das conseqüências. Seus discursos envolvem frases do tipo: podemos negociar?, não, quando nós exigimos você deve cumprir. O terceiro é o emocional, que utiliza a emoção para conseguir melhores resultados. Possui o discurso como vocês irão ampliar o nosso crédito?, isso poderá trazer problemas para mim. O quarto tipo é o estilo racional que defende pontos de vista para tentar mudar opiniões. Seu discurso é do tipo você vê que, se nós pudermos fechar agora...?, mas não seria prudente fecharmos antes o cronograma?. O quinto estilo é o da barganha que procura encontrar o melhor valor para todos, é o mais positivo. Tem como discurso se vocês puderem entregar na próxima semana, nós concordamos, nós entregaremos, caso vocês assinem o acordo agora.

Entender e reconhecer o estilo de negociação da outra pessoa ajuda a obter o melhor resultado em uma negociação. Também é importante saber reconhecer mudanças súbitas no comportamento de outras pessoas para poder detectar e prevenir problemas. Na PNL existem três posições que devem ser analisadas nos relacionamentos. A primeira posição é o ponto de vista e as necessidades da própria pessoa. A segunda posição é o ponto de vista e as necessidades da outra pessoa. Já a terceira posição é o ponto de vista de um observador imparcial que analisa a situação fora de qualquer ponto de vista individual.

Objetivando melhorar os relacionamentos no trabalho, é importante que a pessoa aprenda a ver as situações do ponto de vista alheio. Isso ajuda a pessoa a buscar sempre a melhoria contínua de seu desempenho.

d) Melhorar continuamente

Obter melhoria contínua na vida profissional requer da pessoa um planejamento. Empresas e pessoas que estabelecem metas têm mais probabilidade de atingi-las. O planejamento de vida de uma pessoa é uma ferramenta essencial para vencer as constantes mudanças no ambiente de trabalho. Por isso, é preciso estabelecer metas flexíveis e que

tenham possibilidades de serem atingidas. Conforme Seymour e Shervington (2001:58), “falhar no planejamento é planejar o fracasso”. Portanto, o profissional que quer crescimento na sua carreira deve construir seu desenvolvimento pessoal. Quanto mais depressa do que seu concorrente a pessoa aprende, melhor é seu sucesso empresarial. Para isso, ela precisa reconhecer seus pontos fracos e ser capaz de aperfeiçoá-los, desenvolver seus próprios sistemas de suporte pessoal e profissional e aprender sempre com os outros.

O treinamento contínuo ajuda a pessoa a corrigir seus pontos fracos. Por meio da utilização da modelação dos hábitos de pessoas eficientes, a pessoa pode acelerar seu próprio desenvolvimento. Copiar o modelo de outras pessoas ajuda a melhorar a sua performance.

A PNL ajuda a desenvolver as habilidades e qualidades de liderança, que facilitam o sucesso pessoal e empresarial. O primeiro passo para ser um líder é aprender a liderar a si próprio, por meio do estabelecimento de metas pessoais, e ser o responsável pelo trabalho de atingi-las. As rápidas mudanças no cenário mundial produzem mudanças no papel dos líderes, e isto requer que eles desenvolvam qualidades de autoliderança para atingir a capacidade de liderar as outras pessoas com eficiência.

No processo de liderança, segundo Seymour e Shervington (2001:66), “para obter o máximo das pessoas, coloca-se um foco menor em dar ordens e um foco maior na liderança e no treinamento. Reconheça que, com uma liderança hábil, pessoas comuns podem produzir resultados extraordinários”. O líder deve conquistar o respeito das outras pessoas e, para isto, deve ter as seguintes qualidades de liderança: aprender a inspirar e a desenvolver uma visão dos outros, por meio de um apelo aos seus valores e interesses; buscar, compulsivamente, por aperfeiçoamento e implementar iniciativas e procedimentos; fortalecer os colegas e agir para dar-lhes recursos e responsabilidades para conseguir os resultados; ganhar credibilidade, dando bons exemplos; e recompensar um trabalho bem feito. A Figura 58 apresenta os problemas e as ações da liderança para solucioná-los.

PROBLEMA	SOLUÇÃO	INTERVENÇÃO DO LÍDER
O empregado se sente desmotivado	Foco na visão e na motivação	Procure saber o que mais interessa a eles. Esclareça os valores positivos e encontre uma forma criativa de satisfazê-los.
O empregado acha que um problema é inevitável	Foco na busca de aperfeiçoamento	Implemente novas abordagens para que todos pensem e produzam melhorias. Ponha em prática a melhor sugestão.
Sua equipe discute sobre o que eles não podem fazer	Foco no fortalecimento da equipe.	Descubra que habilidades e recursos eles podem precisar para tocar o projeto, e explore as formas de tornar isso possível.
A equipe não acredita que você faz o que diz.	Foco no ensinamento através de exemplos.	Esclareça seu ponto de vista e sustente-o. Independentemente do que pede aos outros, certifique-se de que está disposto a fazê-lo.
A equipe acha que o seu trabalho não tem valor	Foco no encorajamento da equipe.	Busque sempre levar as pessoas a fazer as coisas certas. Desenvolva um leque de formas de agradecimento e valorize o trabalho deles.

Figura 58 : Exemplo de problemas e soluções por meio da intervenção do líder

Fonte: adaptado de Seymour e Shervington (2001)

A partir do momento que o líder busque observar e se interar sobre o que está se passando com sua equipe, quais são seus interesses, necessidades, valores, crenças, visões, etc., estará promovendo mudanças em sua forma de gerenciar. Isso permitirá que as mudanças sejam implementadas e que o sucesso seja atingido, tanto individual, quanto do grupo. Essa é uma forma de buscar sempre novas aprendizagens.

Com os conhecimentos de PNL o auditor pode mudar padrões que limitam sua vida pessoal e profissional por padrões que facilitam seu crescimento, conduzindo ao aprendizado contínuo.

4.2.6 Aprendizagem e comportamento individual

O conhecimento que as pessoas possuem a respeito de si próprias e do ambiente onde interagem é obtido pelo processo de aprendizagem que ocorre no decorrer da vida, o qual modifica-se, permanentemente, ocasionando mudanças em seus comportamentos. A aprendizagem é definida por Robbins (1999:45) como “qualquer mudança relativamente permanente no comportamento que ocorre como resultado de experiência”.

As teorias da aprendizagem criadas para explicar o processo pelo qual o ser humano adquire padrões de comportamento, de acordo com Robbins (1999), são as seguintes:

- Condicionamento Clássico - desenvolvido pelo russo Ivan Pavlov, nasceu dos experimentos de ensinar cachorros a salivar em resposta ao toque de uma campainha. O experimento resultou na descoberta de que o condicionamento clássico é passivo, ou seja, algo acontece e a pessoa reage de uma forma específica, que pode explicar comportamentos reflexivos ou não-aprendido.

- Condicionamento Operante – desenvolvido por B. F. Skinner, parte do pressuposto de que as pessoas aprendem a comportar-se para ganhar algo que elas querem, ou para evitar algo que elas não querem. O comportamento operante é um comportamento voluntário aprendido. Quando são criadas conseqüências agradáveis para seguir formas específicas de comportamento, aumenta a freqüência daquele comportamento. Se algo prometido for atingido e não tiver recompensa, na próxima vez que houver promessa deste tipo, o funcionário negar-se-á a fazer a atividade. Mas, se for atingido e recompensado, a tendência é de que isto poderá se repetir;
- Aprendizagem social – provém da observação pelas pessoas do que acontece com as outras pessoas. É fundamentada na idéia de que se aprende pela observação de modelos. Esta abordagem de aprendizado é uma extensão do comportamento operante, e reconhece a importância da percepção para a aprendizagem. O ser humano responde como ele percebe e define conseqüências.

A grande maioria das práticas nas organizações é suportada pelo processo de aprendizagem organizacional. De acordo com Senge (1990), criar organizações de aprendizagem implica na formação de pessoas que aprendam a ver a realidade pela perspectiva sistêmica, que desenvolvam sua maestria pessoal e que aprendam a expor e reestruturar modelos mentais, de maneira colaborativa. Segundo a teoria da aprendizagem organizacional, as organizações que aprendem desenvolvem uma capacidade contínua de se adaptar e mudar. Nesta abordagem, apresentada por Senge, são analisadas cinco disciplinas, consideradas fundamentais ao desenvolvimento de organizações que aprendem:

- a) modelos mentais – para que as pessoas consigam adotar novas maneiras de pesquisar, testar, resolver problemas e melhorar o desempenho de seus cargos, elas precisam descartar seus velhos modos de pensar e agir;
- b) domínio pessoal – as pessoas precisam expandir continuamente suas habilidades de criar e comunicar-se abertamente com as outras pessoas;
- c) sistemas de pensamento – as pessoas não devem pensar na organização como um sistema estático, mas pensar nos processos, padrões e inter-relações da organização como um sistema em constante movimento;
- d) visão compartilhada – criar uma visão comum entre as pessoas da organização daquilo que pretendem desenvolver;

- e) aprendizagem em equipe – refere-se à criação de intercâmbios de experiências e conhecimentos entre os membros da equipe, para que haja ações coordenadas e com as pessoas engajadas nos objetivos da organização.

Essas cinco disciplinas formam um ciclo contínuo de aprendizado, que constitui a essência das organizações direcionadas ao processo da aprendizagem e dispostas a trilhar um novo caminho de desenvolvimento.

No entanto, segundo Kim (1996:67), o aprendizado organizacional acontece com o aprendizado individual das pessoas na organização. O aprendizado individual “pode ser descrito como um ciclo no qual a pessoa assimila um novo dado, reflete sobre experiências passadas, chega a uma conclusão e, em seguida, age”. Já o aprendizado organizacional segue o modelo apresentado na Figura 59.

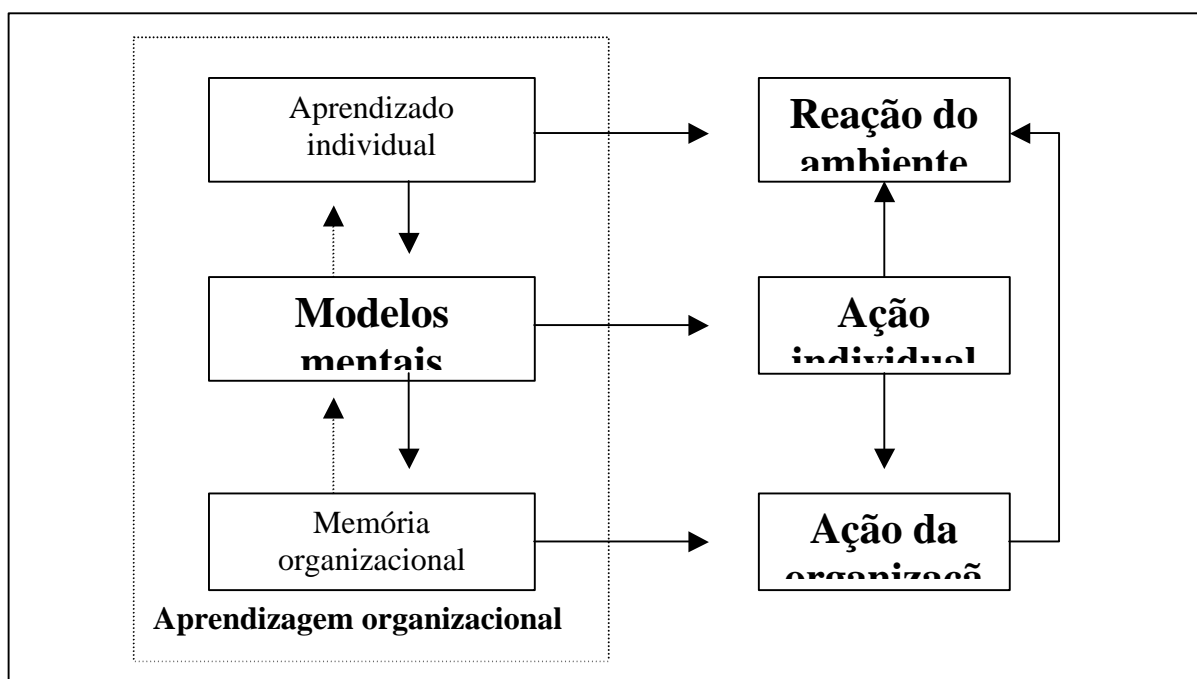


Figura 59 : Modelo simples de aprendizado organizacional

Fonte: Adaptado de Kim (1996)

As ações individuais são tomadas com base nos modelos mentais individuais, as quais se transformam em ação da organização, e ambas produzem uma reação ao ambiente. O ciclo de aprendizagem se completa no momento em que a reação do ambiente conduz ao aprendizado individual e influi nos modelos mentais individuais e na memória da organização.

Senge (1996) afirma que encontrar indícios de que a organização está aprendendo é mais difícil do que mensurar os indicadores de desempenho. É preciso buscar fatores como o

sentimento de ânimo e energia em toda a organização, além de um sentido de alinhamento; uma comunhão de propósitos. Outro fator de mensuração da aprendizagem é as pessoas terem a liberdade de admitir o que não sabem e poder explicitar isto. Acredita que a empresa que aprende é aquela em que as pessoas exploram com mais eficácia os pontos de vista dos outros e passam a fazer questionamentos em conjunto, ao invés de defenderem apenas posições individuais.

A aprendizagem é um processo de adaptação permanente do indivíduo a seu meio ambiente, que altera seu comportamento. O comportamento do indivíduo é resultado da interação das suas características de personalidade com o ambiente externo. Portanto, a aprendizagem é um processo contínuo que depende, além da capacitação, da prática no dia-a-dia da organização. Cabe também ressaltar que a organização deve monitorar e avaliar o processo de aprendizagem de seus profissionais, para que desenvolvam suas habilidades, capacidades de percepção, tomadas de decisão, criatividade e intuição, e aprendam a conviver com pessoas de diferentes personalidades.

4.2.6.1 Habilidades

Robbins (1999) aduz que várias pesquisas têm analisado as características biográficas tais como: idade, sexo, estado civil e tempo de serviço das pessoas nas organizações para verificar suas habilidades, comportamentos e satisfações.

Todas as pessoas, sejam elas atletas, cantores, artistas, políticos, profissionais liberais, empregados das empresas, professores, por mais sucesso que possuem, têm pontos fortes e fracos em termos de habilidades. Robbins (1999: 31-32) afirma que a habilidade “refere-se à capacidade do indivíduo de desempenhar as várias tarefas de um cargo. É uma avaliação corrente do que alguém pode fazer. As habilidades totais de um indivíduo são compostas, essencialmente, de dois conjuntos de fatores: habilidades intelectuais e físicas”.

Para Schermerhorn Jr. *et al* (1999:32), “uma habilidade consiste em transformar conhecimento em ação, o que resulta no desempenho desejado”. Identificam três tipos de habilidades para desempenhar as funções gerenciais, que são as habilidades técnicas, humanas e conceituais. A habilidade técnica vem do conhecimento adquirido na especialização, obtidos na educação ou experiência. Já a habilidade humana refere-se à capacidade de trabalhar bem com as outras pessoas. Um profissional com boa habilidade humana tem alto grau de percepção e capacidade para compreender ou ter empatia com os sentimentos das outras pessoas. Por sua vez, a habilidade conceitual baseia-se na capacidade mental de uma pessoa

identificar problemas e oportunidades, coletar e interpretar informações relevantes e tomar decisões para solucionar problemas.

As pessoas possuem habilidades diferentes umas das outras, assim, o ser humano tem alto desempenho quando suas habilidades estão adequadas às exigências do trabalho. Quando uma pessoa possui habilidades elevadas e o cargo exige pouco dela, a empresa está pagando além do que precisa e está ajudando a reduzir a satisfação do empregado.

Além dessas habilidades, o profissional deve se preocupar com as habilidades sociais. Estas habilidades referem-se ao comportamento do profissional em um almoço de negócios, na apresentação com outras pessoas, na condução de uma conversa e no vestir-se adequadamente para as reuniões e outras situações. Colombini (2002:29) diz que o profissional precisa dominar o código de ética de comportamento presente no mundo dos negócios, porque “as empresas estão dando um peso cada vez maior a suas atitudes, a sua postura e a seu modo de proceder. Saber como agir nas mais variadas situações do dia-a-dia de trabalho e driblar as saias-justas representa uma vantagem competitiva”.

As empresas estão exigindo pessoas educadas, corteses, sociáveis, com atitudes positivas, simpáticas, genuínas, que tenham valor e ética profissional. Para Colombini (2002), a etiqueta profissional é exigida nas seguintes situações:

- a) primeiro contato – agir com naturalidade, sutileza e presença de espírito;
- b) conversação – seguir um ritmo natural, um vaivém de réplicas em que cada um tenha a sua vez. Saber ouvir, manter um bom tom de voz, evitar excesso de familiaridades, fofocas, reclamações e indiscrições. Deve-se evitar puxa-saquismo, mau humor, autopromoção, gírias, expressões estrangeiras, jargões técnicos, palavrões e piadas longas ou de mau gosto;
- c) modos à mesa – em almoços ou jantares de negócio procurar oferecer várias opções de restaurantes, chegar primeiro ao restaurante, iniciar a conversa tratando de amenidades para distrair o ambiente e abordar o tema sem pressa;
- d) uso do telefone – ao fazer uma ligação fazer a identificação sua e a da sua empresa, explicar o motivo e perguntar se é uma hora conveniente, procurar pronunciar o nome do interlocutor de tempo em tempo para estabelecer um relacionamento mais pessoal. Usar voz alegre, clara e calorosa para gerar empatia, ser rápido e preciso nas informações e não deixar a outra pessoa esperando na linha;
- e) aparelhos celulares – deixar desligados ou no vibra *call*;

- f) presentes – servem para agradecer a quem lhe fez um favor, parabenizar um colega pela promoção, reconhecer um bom trabalho de uma pessoa da equipe;
- g) vestimenta – seus colegas e superiores presumem que a qualidade do seu trabalho provavelmente não será melhor do que a qualidade da sua aparência;
- h) etiqueta global – procurar agir de forma diplomática e valorizar a arte, arquitetura, cozinha e outros elogios em relação à cultura alheia. Evitar discutir religião, política ou sexo;
- i) gentilezas virtuais – usar linguagem clara, direta e objetiva. Evitar formalismos;
- j) respeitar o tempo alheio – evitar atrasos para deixar a fama de profissional pouco sério;
- k) trocar cartões no início da conversa quando as pessoas ainda não se conhecem;
- l) expressões do tipo obrigado, desculpe e por favor ajudam a transformar o mundo num lugar melhor para se viver.

Em uma enquete da revista VOCÊ S.A., no mês de dezembro de 2001, 88% dos entrevistados responderam que os profissionais atentos às regras de etiquetas possuem mais chances de crescimento e sucesso na carreira profissional.

Portanto essas habilidades são fundamentais aos profissionais que querem se destacar na função de auditor contábil independente. Assim como as pessoas possuem habilidades diferentes, também sua personalidade difere de uma para outra.

4.2.6.2 Personalidade

Várias teorias sobre a personalidade procuram definir as características individuais que determinam um padrão geral de comportamento para o indivíduo. Segundo Robbins (1999), as seguintes pesquisas foram desenvolvidas para identificar os traços de personalidade:

- a) pesquisa sobre características de personalidade popular, como tímido, agressivo, submisso, preguiçoso, ambicioso, leal e reservado. Quando estas características aparecem em inúmeras situações, são denominadas de traços de personalidade;
- b) em uma primeira busca por traços básicos de personalidade encontrou-se 17.953 traços individuais, desses traços identificados foram isolados 171, mas o pesquisador concluiu que eles eram superficiais;
- c) Indicador de Tipos de Myers-Briggs – envolve um teste de personalidade com 100 questões feitas às pessoas para verificar como elas se sentem ou agem em

situações específicas, porém, não há evidências fortes de que este teste é uma medida válida de personalidade; no entanto, é utilizada por um número grande de empresas;

- d) Cinco Grandes, além de oferecer uma estrutura da personalidade unificadora, os pesquisadores encontraram relação entre as dimensões da personalidade e o desempenho no trabalho, tais dimensões são chamadas de extroversão, agradabilidade, conscienciosidade, estabilidade emocional e abertura para a experiência.

Em relação as cinco dimensões citadas, cabe destacar que pessoas que são extrovertidas tendem a ser amigáveis e sociáveis. As pessoas agradáveis acatam as opiniões dos outros, são cooperativas e confiam. Uma pessoa conscienciosa tende a ser responsável, persistente, firme e orientada em direção a resultados. Pessoas com estabilidade emocional positiva são calmas, entusiastas e seguras. As pessoas abertas são aquelas que são fascinadas pela novidade e pela inovação, têm tendência de ser imaginativas, artisticamente sensíveis e intelectuais.

Existem também vários atributos da personalidade, que podem ser encontrados nas pessoas, conforme demonstrado na Figura 60.

ATRIBUTO	DESCRIÇÃO
Lugar de controle	A forma como a pessoa percebe o seu destino. Uns acreditam que são os senhores de seu próprio destino, outros acreditam que o que acontece com eles e em suas vidas é devido à sorte ou ao acaso
Autoritarismo/dogmatismo	Tem a ver com a rigidez das crenças da pessoa. Pessoas autoritárias tendem a obedecer a autoridade e pessoas dogmáticas encaram o mundo como um lugar ameaçador
Maquiavelismo	Pessoa que vê e manipula os demais, visando unicamente à vantagem pessoal
Auto-estima	Pessoas diferem no grau em que elas gostam ou não gostam de si mesmas. Isto tem interferência nas expectativas que cada pessoa tem para o sucesso
Automonitoramento	Reflete a habilidade de uma pessoa ajustar seu comportamento a fatores situacionais externos
Disposição para assumir riscos	Pessoas que tem propensão alta de assumir riscos podem levar a um desempenho mais eficaz.
Personalidade do tipo A e B.	Pessoas do tipo A tendem a trabalhar mais rápido e a serem impacientes, desconfortáveis, irritáveis e agressivas. Pessoas do tipo B tendem a lidar de modo muito confortável e paciente com colegas e subordinados

Figura 60 : Atributos da personalidade

Fonte: Adaptado de Robbins (1999) e Schermerhorn Jr. *et al* (1999)

Em função desses diferentes tipos de atributos da personalidades apresentadas, as organizações podem ter pessoas que combinem com suas diversas categorias de trabalho. As características de cada personalidade são importantes para prever os comportamentos das pessoas. Assim, são verificadas as teorias que abordam as formas de percepção das pessoas.

4.2.6.3 Percepção

Robbins (1999:62) define a percepção “como um processo pelo qual indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais, a fim de dar sentido ao seu ambiente”. O comportamento das pessoas baseia-se em suas percepções do que a realidade é, e não na realidade em si. Desta forma, tenta-se explicar como pessoas diferentes podem olhar para a mesma coisa e percebê-la de formas diferentes. A forma de perceber as coisas é influenciada pelas características pessoais do ser humano.

Por meio da percepção, conforme Schermerhorn Jr. *et al* (1999), “as pessoas transformam as informações em respostas que envolvem sentimentos e ação. A percepção é um modo de formar impressões sobre si mesmo, sobre outra pessoa e sobre as experiências diárias da vida”.

No ambiente de trabalho as percepções variam entre gerentes e subordinados. Um gerente pode achar que as suas necessidades são iguais a de seus subordinados. Robbins (1999) explica que um gerente inseguro pode perceber o desempenho excelente de um subordinado como uma ameaça à sua própria posição. Da mesma forma pessoas desonestas tendem a ver as outras como desonestas. Necessidades insatisfeitas ou motivações estimulam pessoas e podem exercer influência na percepção. Experiências passadas podem influenciar a percepção das coisas, e as expectativas também podem distorcer as percepções das pessoas.

A percepção das pessoas em relação ao trabalho têm influência na produtividade. Portanto, cabe aos líderes identificar e avaliar como os liderados percebem seus trabalhos, pois as pessoas usam a percepção para prestar atenção, selecionar, organizar e interpretar informações do ambiente de trabalho.

O processo de percepção ocorre de acordo com os mapas mentais que cada pessoa tem, como ela recebe estímulos por meio de seus vários sentidos e os interpreta. Cada ser humano tem sua própria imagem do mundo, pois esta deriva do somatório de variáveis próprias e exclusivas do indivíduo, como sua história passada, seu meio ambiente físico e social, sua personalidade e sua estrutura fisiológica e psicológica. Assim, as pessoas percebem aquilo que querem ver e torcem a realidade para que se ajuste aos seus desejos e necessidades. A percepção é fundamental no processo de tomada de decisões, criatividade e intuição.

4.2.6.4 Tomadas de decisão, criatividade e intuição

As pessoas, em suas atividades nas organizações, acabam fazendo escolhas dentre várias alternativas que aparecem no dia-a-dia. Nestas escolhas, as pessoas devem procurar

maximizar ou otimizar um determinado resultado, o qual é chamado de processo de tomada de decisão. Schermerhorn Jr. *et al* (1999:254) definem tomada de decisão como “o processo de escolher um curso de ação para lidar com um problema ou oportunidade”.

Robbins (1999) explica que, para tomar uma decisão, é preciso seguir algumas etapas, destacando as seguintes:

- a) definir o problema;
- b) identificar os critérios de decisão;
- c) determinar pesos para os critérios;
- d) desenvolver as alternativas;
- e) avaliar as alternativas; e
- f) selecionar a melhor alternativa.

Schermerhorn Jr. *et al* (1999) acrescentam, ainda, outras etapas: implementar o curso de ação escolhido, avaliar os resultados e tomar decisões corretivas conforme necessário. Explicam que a tomada de decisão ocorre em três condições ambientais: a certeza, o risco e a incerteza. Quando se têm informações suficientes para prever os resultados de cada alternativa antes da implementação, tem-se o ambiente de certeza. Já o ambiente de risco é quando se tem certeza absoluta quanto ao resultado dos vários rumos de ação, mas tem algum senso das probabilidades relacionadas com sua ocorrência. Tais probabilidades podem ser calculadas por meio de procedimentos estatísticos ou por intuição pessoal. Por sua vez, quando os tomadores de decisão não têm informações para estimar probabilidades de resultados, tem-se o ambiente de incerteza.

Dos três ambientes expostos, o mais difícil é o de incerteza, pois obriga os tomadores da decisão basear-se na criatividade individual e da equipe, para conseguir solucionar problemas, requer alternativas inovadoras, revolucionárias e diferentes dos padrões existentes de comportamento.

A criatividade, segundo Teixeira (2002:1), “é a capacidade de desenvolver uma coisa nova a partir de uma coisa antiga ou de promover a existência de algo novo, aproveitável, útil e de real e comprovada importância”. O pensamento criativo pode se manifestar em uma pessoa de forma voluntária, quando ela se propõe a resolver um determinado problema, ou involuntária, pela percepção de *insight* criativos que podem ocorrer a qualquer momento para resolver tal problema.

Musso (2002:2) define criatividade “como aquele processo do psiquismo que possibilita utilizar recursos novos na resolução de situações do cotidiano num ato concreto”.

A criatividade é produzida no interior da estrutura psíquica da pessoa, porém é verificada e validada na ação, e sua forma de verificação é por meio da prática.

Para Felipe (2002), o processo de viver, conviver e sobreviver é permeado de ações criativas conscientes e inconscientes, que podem ser ensinadas e aprendidas. No meio empresarial a criatividade é uma competência pessoal muito valorizada, utilizada para atender necessidades de clientes, modificar produtos, processos e buscar soluções para os problemas que surgem no cotidiano. Aponta pontos favoráveis que facilitam a criatividade, tais como:

- a) motivar as pessoas a ver a realidade sob novos ângulos;
- b) usar imagens visuais e auditivas;
- c) gerar idéias fluidas, sem julgamentos;
- d) perceber e observar coisas que não são percebidas pelos demais;
- e) brincar com as idéias, criando multiplicidade;
- f) buscar conciliação de opostos;
- g) usar os erros cometidos para aprendizagem;
- h) quebrar padrões, rotina, etc;
- i) desafiar normas;
- j) ter receptividade as novas idéias, tanto as suas como as dos demais.

Para Franquemont (2002:15) pessoas criativas “tendem a tomar decisões com base em suas intuições utilizam, sobretudo, o lado frontal do cérebro, área ligada à concentração e à capacidade de planejamento”.

De acordo com Musso (2002:2), “a intuição se processa no nível da subjetividade. É uma percepção diferente do racional, que encontra no meio científico seu lugar com o nome ‘contexto de descobrimento de idéias’. Comprime anos de experiência e aprendizado num clarão instantâneo”. O ato intuitivo pode e deve ser analisado, para sua comprovação, por vias objetivas e racionais.

O tomador de decisão, portanto, deve ser criativo, analista, intuitivo e, principalmente, deve tomar as decisões baseadas na ética profissional. Os ambientes de risco e incerteza geram dilemas éticos.

4.2.7. Ética no trabalho

Todo ser humano, desde o seu nascimento, tem convívio com seus semelhantes por meio de relacionamentos. Cada pessoa constrói suas crenças e valores que nortearão seu comportamento ao longo da vida, em busca do alcance de objetivos. Como as pessoas têm

objetivos, crenças, valores e, conseqüentemente, comportamentos diferentes, é natural que haja conflitos nos relacionamentos no meio organizacional. Em função disso, torna-se necessário que se definam padrões de comportamentos que sejam aceitos pelas pessoas que compõem a organização e pelo seu entorno ou sociedade. Desse modo, surge a ética que vai definir o que é certo e errado, ou o que é moralmente bom ou mau.

Sá (1996:15) explica que a ética, em seu sentido de maior amplitude, “tem sido entendida como a ciência da conduta humana perante o ser e seus semelhantes”. Para Martins (1997:24), “a ética como expressão única do pensamento correto, conduz à idéia da universalidade moral, ou ainda, à forma ideal universal do comportamento humano, expressa em princípios válidos para todo pensamento normal e sadio”.

No campo profissional a ética é conceituada por Nash (1993:6) como “o estudo da forma pela qual normas morais pessoais se aplicam às atividades e aos objetivos da empresa comercial”. Desta forma, são criados códigos de ética que determinam o comportamento do ser humano, pois toda sociedade necessita de uma disciplina comportamental que dê equilíbrio às pessoas.

Um código de ética, de acordo com Sá (1998), é uma relação das práticas de comportamentos que se espera sejam observadas no exercício de cada profissão. Na regulamentação de profissões os códigos de ética observam os atos a serem praticados pelos profissionais e o delimitam no sentido de torná-los permitidos ou proibidos. Na área contábil tem-se o Código de Ética Profissional do Contabilista – CEPC, aprovado pela Resolução CFC n. 803/96, que norteia o comportamento da profissão contábil.

Assim, as profissões buscam criar códigos que estabeleçam um comportamento ético das pessoas nas organizações. Shermerhorn Jr. *et al* (1999:33) afirmam que, no decorrer dos anos, quatro formas de comportamento ético foram identificadas: a visão utilitarista, a individualista, a dos direitos morais e a de justiça.

a) Visão utilitarista

Esta visão considera como comportamento ético, aquele que traz o maior benefício para a maioria das pessoas. É avaliado o aspecto moral de decisões tomadas em termos de consequência que elas criam. Por exemplo, pode-se fechar uma fábrica em uma cidade para que a matriz da corporação continue sendo lucrativa.

b) Visão individualista

Nesta visão o comportamento ético considera aquela ação ou atitude que é melhor para o interesse de uma pessoa no longo prazo. De acordo com esta visão, pessoas que têm interesse em longo prazo agem de forma ética em curto prazo.

c) Visão dos direitos morais

Esta visão tem como comportamento ético aquele que respeita os direitos fundamentais compartilhados por todos os seres humanos, tais como direito à vida, à liberdade e ao tratamento justo pela lei. Na organização este princípio fica refletido em questões como direito à privacidade e à liberdade de expressão.

d) Visão de justiça

Considera o comportamento ético como aquele que é justo e imparcial. Baseia-se no conceito de tratamento igual para todos os envolvidos. Esta visão nas organizações tem duas fundamentações. A primeira é a justiça de procedimento, o grau segundo o qual as regras e procedimentos especificados pelas políticas são propriamente seguidos em todos os casos em que são aplicados. A segunda é a justiça distributiva, na qual todas as pessoas são tratadas igualmente sob uma mesma política, independentemente de raça, etnia, sexo, idade ou qualquer outra característica demográfica.

Corroborando com essas visões, Robbins (1999) explica que as visões utilitarista, de direitos morais e de justiça possuem vantagens e riscos. A visão utilitarista promove eficiência e produtividade, porém ignora o direito de algumas pessoas. Já a visão de direitos morais protege pessoas de prejuízos e é compatível com liberdade e privacidade, mas pode gerar um ambiente de trabalho extremamente jurídico, que atrasa a produtividade e a eficiência. Por sua vez, a visão de justiça protege os interesses dos sub-representados e menos poderosos, mas pode estimular um senso de autoridade que reduz a disposição para riscos, inovação e produtividade.

Para Shermerhorn Jr. *et. al* (1999:36), o ambiente de trabalho “é uma fonte de possíveis dilemas éticos, em que as pessoas podem ser requisitadas, ou tentadas, a fazer coisas que violam padrões éticos. Neste sentido, Robbins (1999) recomenda que os gerentes procurem transmitir altos padrões éticos aos seus subordinados, por meio do que dizem, fazem, recompensam, punem e toleram os atos e ações no ambiente de trabalho. As organizações devem agir de forma ética e moral, precisam ter responsabilidade social.

Em uma pesquisa realizada por Hoffman *et. al* (1999:146), com 175 gerentes de grandes empresas nos Estados Unidos, descobriu-se que as pessoas que ocupam cargos

gerenciais variam de comportamento quando se deparam com situações que coloquem em risco seu bem-estar. “Os resultados da pesquisa indicam que as pessoas sempre agirão com menos ética quando as conseqüências pessoais forem maiores. O comportamento ético das pessoas se desloca “para cima e para baixo numa escala que vai do puro egoísmo ao puro altruísmo”.

Desta forma, as pessoas nas organizações podem ter respostas diferentes diante de questões morais, principalmente na tomada de decisões. As pessoas se mostram aptas a mudar seus padrões éticos, quando as circunstâncias assumem impacto pessoal mais direto.

4.2.8 Qualidade de vida no trabalho – QVT

As organizações influenciam fortemente os estados emocionais e mentais das pessoas que as compõem. Os profissionais manifestam graus distintos de insatisfação diante do trabalho, decorrentes de desajustes e conflitos entre as pessoas e o meio ambiente organizacional. Kanaane (1999: 57) afirma que “o trabalho como fonte de satisfação pouco tem atendido às expectativas e aos anseios de diferentes classes sociais, uma vez que se caracteriza como uma relação utilitarista, mecanicista, unidirecional, com limitadas perspectivas de relações satisfatórias entre os envolvidos, que salientam o conflito entre o capital e o trabalho”.

Robbins (1999:98) define satisfação no trabalho “como a atitude geral de um indivíduo em relação ao seu trabalho”. As organizações, além de serem gerenciadas buscando o sucesso, precisam procurar satisfazer as pessoas que executam o trabalho, isto é, precisam propiciar aos seus profissionais qualidade de vida no trabalho.

De acordo com Kanaane (1999), a qualidade de vida no trabalho refere-se à satisfação das necessidades das pessoas, que afetam as atitudes pessoais e comportamentais, a vontade de inovar ou aceitar mudanças, a criatividade, a capacidade de adaptar-se e o grau de motivação interna para o trabalho.

A QVT, na visão de Shermerhorn Jr. *et. al* (1999: 36), é percebida no comportamento de uma organização, “como um indicador da qualidade geral da experiência humana no local de trabalho. Expressa uma forma especial de pensar a respeito das pessoas, do seu trabalho e das organizações nas quais suas carreiras são realizadas”.

Davis e Newstrom (2001:148) afirmam que “a QVT produz um ambiente de trabalho mais humanizado. Seu objetivo é servir tanto às aspirações altas dos trabalhadores, quanto às

necessidades mais básicas. Ela procura aproveitar as habilidades mais refinadas dos trabalhadores e proporcionar um ambiente que os encoraje a desenvolver suas capacidades”.

Desta forma, as organizações que buscam atingir altos desempenhos, proporcionam ambientes com qualidade de vida para seus profissionais. Shermerhorn Jr. *et al* (1999) indicam algumas condições para que as organizações proporcionem qualidade de vida ao empregado:

- a) participação, que permite o envolvimento das pessoas de todos os níveis de responsabilidade nas tomadas de decisão;
- b) confiança, que envolve a redefinição de serviços, sistemas e estruturas para dar às pessoas mais liberdade no trabalho;
- c) recompensa, que cria sistemas de premiação que sejam justos, relevantes e contingentes ao desempenho no trabalho;
- d) poder de reação, que torna o ambiente mais agradável e capaz de atender às necessidades individuais.

Kanaane (1999) acrescenta como condições indicativas de qualidade de vida no trabalho a criação de um ambiente seguro e saudável que preserve a saúde e o bem-estar do empregado, a possibilidade de crescimento e segurança (planos de carreira e de sucessão), e um espaço de vida extra-organizacional que proporcione lazer, recreação e dedicação à família.

Enfim, a organização precisa dar condições facilitadoras aos seus profissionais, para que eles possam se auto-realizar como pessoa, profissional e ser social. Isto ajuda a minimizar o estresse no ambiente de trabalho.

4.2.9 Administração de estresse

As situações vivenciadas pelo ser humano nas organizações como medo, excitação, confusão, perigo, e outras, causam um conjunto de reações físicas, químicas e mentais denominado estresse. Shermerhorn Jr. *et al.* (1999:290) afirmam que “é necessário compreender o estresse como um estado de tensão experimentado pelas pessoas que estão frente a exigências extraordinárias, restrições ou oportunidades”.

O estresse é definido por Robbins (1999: 409) como “uma condição dinâmica na qual um indivíduo é confrontado por uma oportunidade, restrição ou exigência relacionada ao que ele deseja e pela qual o resultado é percebido como sendo tanto incerto quanto importante”.

Segundo Alvarez (1996), o ambiente de trabalho pode ser uma fonte de satisfação, realização e subsistência, porém pode tornar-se uma verdadeira prisão e sofrimento. Um dos fatores estressantes no ambiente de trabalho é a sobrecarga ou a falta de trabalho.

O estresse pode resultar, conforme Shermerhorn Jr. *et al.* (1999), de exigências altas ou baixas demais, de más relações interpessoais, de progresso rápido ou lento na carreira, ou de conflitos e ambigüidade de papéis, e do ambiente físico com condições de trabalho insalubres ou desagradáveis. Podem ser observados sinais de estresse nas pessoas, tais como, mudanças dos hábitos alimentares, no consumo de álcool ou fumo, sensação de não estar com saúde (dores, nevralgias e problemas estomacais), inquietação, falta de concentração, problemas para dormir, sentir tensão, rigidez, irrequietação, nervosismo, sentir-se desorientado, esmagado, deprimido e irritável.

Lobos (2000) aponta como causadores de estresse no trabalho os fatores tangíveis e intangíveis. Nos fatores intangíveis tem-se a estrutura de trabalho e a remuneração, e, nos fatores tangíveis, encontram-se o tempo, os desafios e as mudanças. Estes fatores provocam reações psicossomáticas nas pessoas que levam ao estresse, ocasionando doenças como úlceras, ataques cardíacos, entre outras.

As inovações constantes na tecnologia, processos e práticas, tornam as habilidades dos profissionais obsoletas em pequeno espaço de tempo; estas acabam sendo consideradas fontes potenciais de estresse nas pessoas. A Figura 61 apresenta as fontes potenciais de estresse e suas conseqüências.

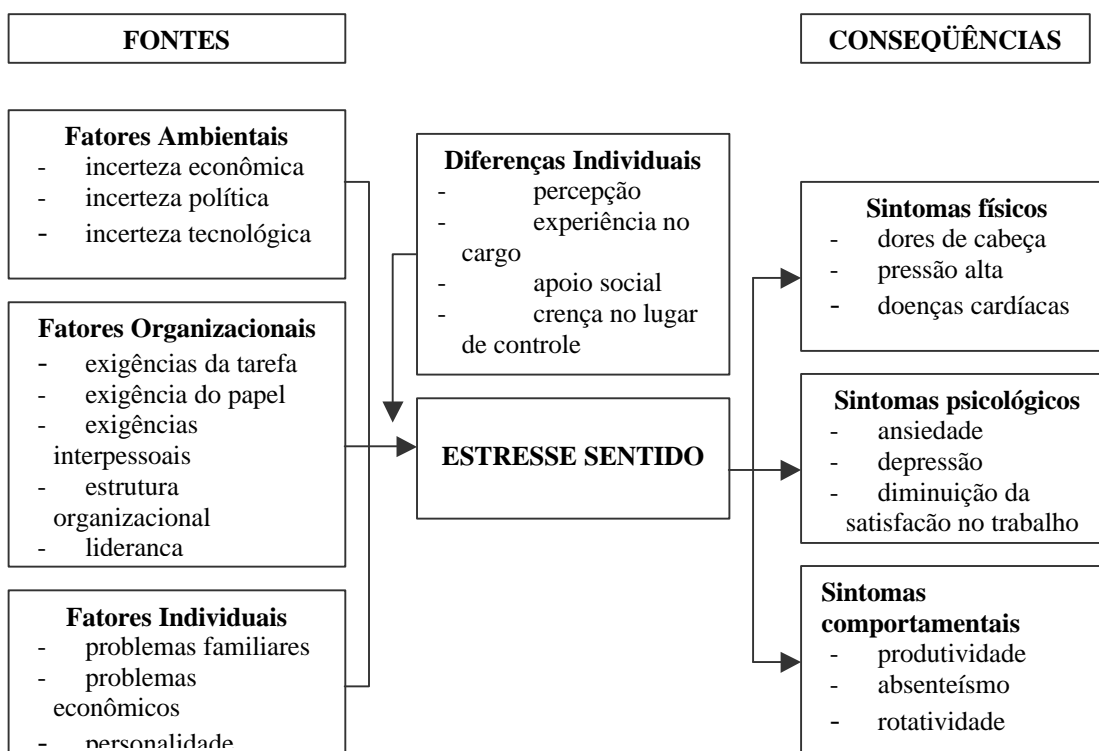


Figura 61 : Fontes potenciais de estresse e suas conseqüências

Fonte: Adaptado de Robbins (1999)

Os fatores ambientais, organizacionais e individuais influenciam os níveis de estresse das pessoas, levando a conseqüências de ordem psicológica e comportamental. Para tanto, a organização precisa dar atenção especial a estes fatores causadores de estresse nas pessoas no ambiente de trabalho, para que eles sejam estimuladores e não causadores de má produtividade e insatisfação no trabalho.

Shermerhorn Jr. *et al* (1999) explicam que o estresse no trabalho tem dois lados: o positivo e o negativo. O primeiro, chamado de estresse construtivo, ou eustresse, pode trazer efeitos positivos para a organização, ajudando a energizar, incentivar esforço no trabalho, estimular a criatividade e encorajar maior empenho das pessoas. O segundo, chamado de destrutivo, ou distresse, é disfuncional para a pessoa e para a organização, levando a sobrecargas e minando as condições físicas e mentais das pessoas. Isto causa ansiedade e frustração.

Portanto, a organização, por meio de seus líderes, deve estar atenta aos sinais de estresse excessivo nos liderados, procurando manter um nível moderado de estresse construtivo, que pode resultar em ganhos no desempenho das pessoas.

4.2.10 Grupos e equipes de trabalho

As empresas, atualmente, estão trabalhando mais intensamente no desenvolvimento de grupos organizacionais e equipes de trabalho. Diferentes tipos de grupos estão tendo cada vez mais importância dentro das organizações. Shermerhorn Jr. *et al.* (1999:132) definem grupo como “um conjunto de duas ou mais pessoas que trabalham juntas, regularmente, com a intenção de atingir um ou mais objetivos comuns”. Robbins (1999:180) define grupo como “a interação de dois ou mais indivíduos interdependentes, que se juntaram para atingir objetivos especiais”.

Para Mussnug e Hughey (1998), o termo equipe vem sendo aplicado a diferentes tipos de grupos de trabalho e definem equipe como um grupo de trabalhadores que buscam atingir metas específicas. A diferença entre grupo de trabalho e equipe de trabalho, segundo Robbins (1999), é que o grupo não se ocupa de trabalhos coletivos que requeiram esforços conjuntos, seu desempenho é a soma das contribuições individuais de cada membro; não há sinergia. Já a equipe de trabalho gera sinergia positiva por meio de esforços coordenados.

França e Motta (2001) diferenciam grupos de equipes, citando os seguintes exemplos: grupo – torcida de futebol não organizada com objetivos individuais, interessada só no resultado, não constrói nada em conjunto; equipes ou times – torcida organizada, interesse no resultado de todos, orquestra; líder no grupo – é autoritário, se apropria do resultado como se fosse dele, o resultado é focado nos objetivos dele, as pessoas que fazem parte do grupo funcionam como mão-de-obra e não estão comprometidas com o resultado que o chefe irá ter; e líder na equipe – a liderança circula entre as pessoas, o líder compartilha o poder com os membros e compartilha competências e emoções.

Em caso de dúvidas ao definir se é grupo ou equipe, Hardingham (2000:9) aconselha que, deve-se fazer a seguinte pergunta: “Será que todos os membros de meu grupo compartilham, pelo menos, de um objetivo que só pode ser atingido pelo esforço conjunto de todos?”. Se tiver resposta afirmativa, o grupo caracteriza-se como uma equipe. A diferença de equipe para grupo é a busca de objetivos comuns.

Shermerhorn Jr. *et al.* (1999:150) definem equipe como “um pequeno grupo de pessoas com habilidades complementares, que trabalham juntas com o fim de atingir um propósito comum pelo qual se consideram coletivamente responsáveis”.

Por essas definições de grupo e equipe, percebe-se as vantagens de as empresas fazerem reestruturações em seus processos de trabalho em torno de equipes. O uso de equipes

de trabalho cria um potencial a mais para a organização gerando resultados melhores, sem a necessidade de aumento de insumos.

As equipes são classificadas por Robbins (1999) em: solucionadoras de problemas, autogerenciadas e de funcionalidade cruzada.

a) Equipes solucionadoras de problemas

Nestas equipes, seus membros partilham idéias ou oferecem sugestões de como processos e métodos de trabalho podem ser melhorados. Entretanto, raramente essas equipes têm a autoridade para implementar, unilateralmente, as ações sugeridas.

b) Equipes de trabalho autogerenciadas

São grupos de pessoas que assumem as responsabilidades de seus antigos supervisores. Geralmente são compostas por 10 a 15 pessoas que planejam e controlam o trabalho, tomam decisões operacionais e ações em relação a problemas.

c) Equipes de funcionalidade cruzada

São formadas por trabalhadores de níveis hierárquicos equivalentes, porém de áreas de trabalho diferentes, que se juntam para realizar uma tarefa. Estas equipes são um meio eficaz para permitir que pessoas de diversas áreas dentro de uma organização troquem informações, desenvolvam novas idéias e resolvam problemas, e coordenem projetos complexos.

Shermerhorn Jr. *et al* (1999) apresentam as equipes de alto desempenho e equipes virtuais. As equipes de alto desempenho são formadas por um pequeno grupo de pessoas que possuem objetivos claros de desempenho e conjunto de habilidades e criatividade, e que trabalham na solução colaborativa de problemas. As equipes virtuais surgiram com o avanço tecnológico, seus membros se reúnem e trabalham juntos via rede de computadores, têm pouco contato pessoal uns com os outros, fazem reuniões mais focalizadas em fatos e informações objetivas, e são capazes de trabalhar em conjunto, apesar de grandes distâncias.

Esses tipos de equipes apresentados são criados nas organizações, buscando atingir sucesso. Uma equipe de sucesso, na visão de Maitland (2000:23), é “um grupo de indivíduos que trabalham em conjunto a fim de atingirem metas comuns”. Este tipo de equipe destaca-se pela união, organização, apoio mútuo e pelo fato de ser pequena. Estas equipes são constituídas por componentes típicos encontrados em cada membro, conforme demonstrado na Figura 62.

TIPO	DESCRIÇÃO
O pensador	É aquela pessoa preocupada com a visão geral de conjunto do que irá ser realizado, e traz idéias e sugestões. Sua tendência é ser tensa ou nervosa
O organizador	É aquela pessoa que fica atenta aos detalhes práticos, organizando e coordenando as tarefas e encargos, traçando cronogramas, lista de tarefas e afins. Sua tendência é ser calma, disciplinada, metódica e eficiente
O realizador	É aquela pessoa de ação, extrovertida, impulsiva, impaciente com indecisões e demoras. Com frequência, domina a equipe: faz primeiro e pensa depois.
O que veste a camisa	É aquela pessoa que quer manter a equipe unida, dá apoio e coesão a seus colegas, tenta resolver e realizar as tarefas dos outros
O controlador	Tem o papel de destaque, ao recordar constantemente a equipe da necessidade de urgência
O analisador	É aquela pessoa que age como contraponto entre os pensadores e realizadores. Analisa as idéias, sugestões e ações de modo cuidadoso e objetivo, antes de chegar a uma opinião

Figura 62: Características típicas dos membros de equipes

Fonte: adaptado de Maitland (2000)

Essas características são encontradas nos membros das equipes de trabalho. Assim, é preciso que os membros se conheçam, identifiquem seus pontos fortes e fracos e saibam se comunicar. Os integrantes da equipe devem ter capacidades técnicas e de relações interpessoais para que saibam administrar conflitos e fazer negociações.

4.2.11 Conflito e negociação

O profissional na organização, ao executar uma atividade, está sujeito a passar por conflitos com colegas de equipe ou grupo, clientes, fornecedores. Shermerhorn Jr. *et al.* (1999:269) afirmam que o conflito ocorre “sempre que houver desacordos numa situação social com relação a questões importantes, ou sempre que um antagonismo emocional cria um atrito entre pessoas ou grupos”.

O conflito é definido por Robbins (1999:274) “como um processo que começa quando uma parte percebe que uma outra parte afetou, ou está perto de afetar, negativamente, algo pelo qual a primeira parte se interessa”.

Robbins (1999:274) explica que há conflito sobre o papel do conflito em grupos e organizações, e existem três escolas com pensamentos opostos quanto ao conflito. A primeira, na década de 30 e 40, chamada de escola de visão tradicional, argumentava que o conflito devia ser evitado. A segunda, da década de 40 a 70, escola chamada de relações humanas, argumentou que o conflito era uma decorrência natural em todos os grupos e organizações, e podia beneficiar o desempenho de um grupo. A terceira, a partir da década de 70, escola chamada de interacionista, passa a estimular o conflito no ambiente de trabalho, baseando-se no fato de que “um grupo harmonioso, calmo, tranquilo e cooperativo é inclinado a tornar-se estático, apático e não responder às necessidades de mudança e inovação”. Desta forma, os

líderes de grupos devem manter um nível mínimo contínuo de conflito, suficiente para manter as equipes viáveis, autocríticas e criativas.

Nas organizações, as pessoas podem encontrar conflitos em nível intrapessoal, interpessoal, intergrupar e interorganizacional. A Figura 63 apresenta tipos de conflito e suas descrições.

TIPO DE CONFLITO	DESCRIÇÃO
Intrapessoal	É o conflito dentro da própria pessoa, decorrente de pressões reais ou percebidas de objetivos ou expectativas no ambiente de trabalho
Interpessoal	Conflito que pode ter natureza substantiva, emocional ou ambas, que ocorre entre duas ou mais pessoas que estão em lados opostos
Intergrupar	Conflito encontrado entre grupos que dificultam a coordenação e integração das atividades
Interorganizacional	Conflito que ocorre entre organizações do mesmo ramo, em termos de concorrência e rivalidade

Figura 63 : Tipos de conflito

Fonte: adaptado de Shermerhorn Jr. *et al.* (1999)

Esses conflitos podem ser construtivos ou destrutivos. O primeiro acarreta benefícios para as pessoas, para a equipe e para a organização, possibilitando que problemas sejam identificados e corrigidos, e, conseqüentemente, melhorando a criatividade e o desempenho da equipe. O segundo causa prejuízo a pessoa, à equipe e à organização. Cabe aos líderes identificá-los e tomar medidas rápidas para preveni-los ou eliminá-los, e isto envolve a capacidade de negociação.

Todo o conflito gera uma negociação. A negociação está nas interações de quase todos os grupos e organizações. Shermerhorn Jr. *et al.* (1999:274) definem negociação como “o processo de tomar decisões conjuntas quando as partes envolvidas têm preferências diferentes”.

A negociação envolve, geralmente, lados opostos com interesses conflitantes. Para Cury (2001), a arte de negociar idéias, projetos ou bens materiais tem sido buscada por todos aqueles que reconhecem que as pessoas são uma passagem obrigatória neste processo. Grande parte do tempo as pessoas estão envolvidas numa negociação, seja no trabalho, nas relações afetivas e nas amizades, a necessidade de se chegar a um entendimento é uma constante.

Robbins (1999:282) explica que existem duas estratégias de negociação; a de barganha distribuidora e a integradora. Na barganha distribuidora uma parte sempre sai perdedora. A tendência é desenvolver animosidades e aumenta as separações quando os trabalhadores têm que atuar juntos numa base contínua. Já a barganha integradora “opera sob a pressuposição de que existe um ou mais acordos que podem criar uma solução ganha-ganha”. A barganha

integradora em negociações intra-organizacional é preferível à barganha distributiva, porque constrói relacionamentos de longa duração e facilita o trabalho conjunto no futuro.

Segundo Hindle (2000), o processo de negociação requer habilidades que podem ser aprendidas por qualquer pessoa. As principais aptidões são a capacidade de definir vários objetivos e ser flexível quanto a alguns deles, capacidade de explorar as possibilidades de uma vasta gama de opções, boa preparação, capacidade de escutar e de questionar o outro lado, e capacidade de distinguir claramente prioridades. Afirma que é importante que o negociador planeje cuidadosamente o processo de negociação, e propõe, também, alguns pontos que devem ser observados no andamento da negociação e no processo de encerramento.

a) Andamento da negociação

Durante o processo de negociação, deve-se escutar com atenção o que a outra pessoa tem a dizer e prestar atenção nos sinais não-verbais. A linguagem corporal ajuda na captação da imagem real da situação da outra pessoa, ela pode reforçar ou contradizer o que está sendo dito. Apresenta os seguintes exemplos de identificação de sinais não-verbais: cruzar os braços e pernas, denuncia uma posição de defesa; espreguiçar-se na cadeira, revela tédio; hesitar ou remexer-se na cadeira, podem indicar falta de convicção; sobrancelhas eretas são claro indício de surpresa; olhar nos olhos é outra fonte de informação; falar lenta e fluentemente, indica que a pessoa sente-se segura e à vontade; sorrir quando não é preciso e falar com pressa são indícios de nervosismo; pessoas que desejam sair costumam olhar e torcer o corpo em direção à porta; e o aperto de mão dá pista sobre o oponente, se for confiante, denota respeito e mente aberta; se for com força, indica dominação; se for frouxo, indica passividade.

Porém, deve-se levar em conta as diferenças culturais na interpretação de sinais não-verbais, pois um aperto de mão para uma cultura pode ser um adeus e, para a outra, um acordo.

O negociador deve ter habilidades para poder reconhecer e reagir a manobras que a outra parte pode fazer. A Figura 64 apresenta alguns tipos de manobras feitas em negociações e o que fazer para contra-atacar.

MANOBRA	CONTRA-ATAQUE
AMEAÇAS – advertências sobre conseqüências indesejáveis, caso você não aceite os termos oferecidos. Ênfase no risco de penalidades	Informar o outro lado de que não pode negociar sob coação e de que concessões somente serão feitas se for provado o mérito do caso. Reveja outras opções
INSULTOS – questionamento sobre o desempenho de sua empresa ou sobre sua competência profissional. Crítica quanto à qualidade de seu serviço	Ficar calmo. Não perca o juízo, nem rebata os insultos. Reafirme sua posição, energicamente, e advirta que romperá a negociação se o outro lado não for mais construtivo
BLEFE – ameaça não muito específica de ação punitiva. Alegações dúbias, como as de que os competidores podem remarcar preços	Pagar para ver. Recuse-se a aceitar os termos impostos pelo outro lado e espere pela reação. Questione todas as intervenções e peça evidência que embase afirmação de aparência duvidosa
INTIMIDAR – chá de cadeira. Fazê-lo sentar em lugar desagradável ou desconfortável. Recebimento de ligações telefônicas ou visitantes durante as negociações	Estes estratégias visam reduzir a auto-confiança. Não retire as condições originais, a menos que tenha recebido concessões em troca e não seja coagido a aquiecer
DIVIDIR PARA GOVERNAR – exploração de desacordos potenciais entre os membros de sua equipe ao apelar à pessoa mais simpática ao caso adversário	Preparar os membros da equipe e decidir sobre uma posição que seja favorável a todos. Peça um adiamento, caso surjam divergências internas durante as negociações
PERGUNTAS DIRECIONADAS – é feita uma série de perguntas que levam a declarar pontos de fraqueza na negociação. Forçar concessões	Evitar responder a perguntas quando não se entende a intenção por trás delas. Checar as reivindicações feitas pela outra parte. Embutir condições em qualquer concessão que se faça
APELOS EMOCIONAIS – acusações de tratamento injusto ao não aceitar as condições. Declarações de ofensa por falta de confiança e de gratidão pelos sacrifícios feitos	Afirmar seu desempenho em alcançar um acordo justo em termos de negócios, fazer perguntas para testar a validade de afirmações manipuladoras. Trazer a discussão de volta aos temas em pauta.
TESTAR LIMITES – ganho de concessões adicionais por meio de pequenas infrações aos termos negociados, resultando em ganho substancial no longo prazo	Ter certeza sobre o que se está aceitando quando firmar um acordo. Formular uma declaração clara de termos e manter o outro lado atento a eles o tempo todo

Figura 64 : Manobras feitas e seus contra-ataques

Fonte: Adaptado de Hindle (200)

Com esse conjunto de reconhecimento e reações a manobras, o negociador pode identificar e resistir às manobras manipuladoras, conforme vão surgindo no processo de negociação. Atenção especial deve ser tomada nos descontroles emocionais, principalmente quando se negocia com pessoas confusas, indecisas, agressivas e emotivas.

b) Encerramento da negociação

No processo de encerramento de uma negociação os termos discutidos devem ser colocados de forma clara e deve-se enfatizar os pontos em comum encontrados no debate. As seguintes sugestões são recomendadas por Hindle (2000) para acelerar a tomada de decisão:

- a) Enfatizar benefícios – ajuda a outra parte a ver vantagens que ainda não teriam sido examinadas e cria a percepção de que ambos os lados são vencedores;
- b) Estimular e elogiar – cria um ambiente otimista, capaz de levar a negociação ao encerramento, ajuda a inibir críticas às suas contrapropostas e evita antagonismos com o outro lado em momentos que podem ser graves no debate;

- c) Evitar situação de vitória/derrota – evita confronto que poderia resultar em crescente hostilidade e impasse, cria um clima descontraído que estimula a discussão construtiva e permite apresentação de contrapropostas;
- d) Formular hipóteses – aumenta a probabilidade de as propostas serem bem recebidas e aceitas.

Enfim, o negociador, do começo ao fim da negociação, deve trabalhar para que um acordo seja estabelecido e procurar evitar frases que denotem a transmissão de ordens. É importante que se procure entender o lado do oponente e aceitar rever concessões feitas para romper impasses.

Nos momentos de negociação no processo de coleta de evidências, em que o auditado nem sempre aceita as ponderações do auditor, pode-se transportar essas teorias para a profissão de auditor contábil independente, uma vez que a situação requer habilidades para administrar conflitos e saber negociar.

As teorias apresentadas neste capítulo geram possibilidades para o auditor contábil independente melhorar suas habilidades e competências comportamentais, bem como se autoconhecer, identificando suas necessidades de aprimoramento das habilidades e competências técnicas.

Uma vez revisado o referencial teórico que trata dos aspectos técnicos e comportamentais, bem como da gestão de pessoas nas organizações, apresenta-se a seguir a análise dos dados coletados na pesquisa de campo.

5. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Com base nos dados empíricos coletados através da aplicação do questionário (apêndice) em cinco empresas de auditoria contábil independente, o qual foi constituído por perguntas abertas, obteve-se dos informantes respostas livres, com uma linguagem própria e emissão de opiniões.

O critério de escolha das empresas pesquisadas pautou-se na intencionalidade e acessibilidade. As pessoas entrevistadas atuam na área de recrutamento, seleção e desenvolvimento de auditores contábeis independentes. Assim, fez-se a descrição e análise dos dados obtidos nas empresas pesquisadas. Foram coletados dados de empresas de auditoria contábil independente em quatro empresas que fazem parte das *big five* e em uma empresa nacional.

5.1 IDENTIFICAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS

As empresas pesquisadas representam em torno de 6.000 auditores, de um universo de, aproximadamente, 12.000 profissionais registrados na CVM, que prestam serviços de auditoria contábil independente no Brasil.

Inicia-se a análise dos dados apresentando as empresas pesquisadas, bem como o perfil dos responsáveis pelo fornecimento dos dados.

As empresas pesquisadas foram a ACTUS Auditores Independentes S/C, a Arthur Andersen, a Ernst Young, a KPMG e a Pricewaterhousecoopers.

a) Actus Auditores Independentes S/C

Situada em Blumenau – SC, foi constituída em 1984. É uma empresa que atua, principalmente, no Estado de Santa Catarina, presta serviços na área de auditoria contábil independente, auditoria interna, dentre outros serviços. A empresa possui uma escala hierárquica vertical, em forma de pirâmide invertida, composta por 9 sócios, 2 gerentes, 2 supervisores e 7 auditores. A razão de a empresa manter este tipo de estrutura é em função da exigência do mercado de profissionais experientes, o possível crescimento da empresa em até 50 %, a qualquer momento, bem como garantir a supervisão dos trabalhos por pessoas experientes, requerida neste ramo de atividade.

b) Arthur Andersen

A Arthur Andersen (2002), com sede em São Paulo, iniciou suas operações no Brasil em 1957. Atualmente, possui, aproximadamente, 1.800 profissionais, distribuídos nos escritórios, nas cidades de Belo Horizonte, Campinas, Curitiba, Porto Alegre, Rio de Janeiro, Salvador e São Paulo. Estão presentes em todos os principais mercados brasileiros. A empresa tem, aproximadamente, 30.000 auditores, distribuídos em vários continentes. Oferecem serviços de auditoria em relação à confiabilidade de informações financeiras e não financeiras, processos e controles empresariais, cumprimento de regulamentação e informações utilizadas em transações estratégicas.

c) Ernst & Young

A Ernst & Young (2002) possui mais de 85.000 colaboradores em 700 escritórios, em mais de 130 países, nas Américas, Europa - Oriente Médio - África e Ásia Pacífico. Na América Latina possui mais de 2.000 profissionais, distribuídos por 49 escritórios, em 15 países. A empresa atua no Brasil desde 1959, com o objetivo de atender às necessidades dos clientes através de serviços baseados na excelência profissional, inovação nos negócios e atendimento superior. Conta com uma estrutura de tecnologia da informação que possibilita a troca de experiências entre todos os profissionais e países, trazendo os benefícios da globalização à realidade de negócios local.

A Ernst & Young Brasil conta com mais de 1.300 colaboradores, distribuídos em 12 escritórios por todo o Brasil, a maior cobertura geográfica entre todas as empresas do segmento no país, nas seguintes áreas de atuação: auditoria corporativa, auditoria interna (terceirização), auditoria de sistemas e consultoria em segurança de informações, consultoria tributária, consultoria financeira, fusões e aquisições, privatizações, processos administrativos (terceirização), serviços atuariais (Administração do Capital Humano).

d) KPMG

A KPMG (2002) está presente em 159 países e conta com *expertises* de mais de 100.000 profissionais qualificados para atender às necessidades das empresas. É uma firma de auditoria e consultoria que presta serviços multidisciplinares em diversos segmentos de mercado. É uma rede global de firmas de serviços e assessoria profissional, cujo propósito é transformar conhecimento em valor, em benefício de seus clientes, de seu pessoal e da comunidade. Está presente em 7 cidades do Brasil e conta com mais de 900 profissionais (673 profissionais especializados e 239 funcionários da área administrativa).

e) *PricewaterhouseCoopers*

A PricewaterhouseCoopers (2002) conta com mais de 150.000 funcionários em mais de 150 países. É, também, um nome e uma atuação presentes no Brasil há mais de 80 anos, prestando serviços nas áreas de auditoria e contabilidade, assessoria e consultoria tributária e empresarial, administração e tecnologia da informação, planejamento e controle empresarial. É considerada a maior empresa de auditoria do mundo em número de funcionários.

A empresa tem sua sede em São Paulo e possui onze escritórios espalhados pelo Brasil, com mais de 100 sócios e mais de 2.400 colaboradores para prestar serviços a seus clientes, com uma rede de maior alcance geográfico para serviços de auditoria e de consultoria entre todas as firmas desta área. Os sócios são profissionais independentes, que atuam em conjunto, quando necessário, e que desenvolveram suas carreiras dentro da firma, na maioria dos casos tendo ingressado quando ainda cursavam a faculdade. A empresa atua com equipes de profissionais multidisciplinares.

Os entrevistados são pessoas que trabalham na área de gestão de pessoas das empresas apresentadas. O perfil dos entrevistados é apresentado na Figura 65.

ENTREVISTADO	FORMAÇÃO
1	Graduada em Contabilidade, com pós-graduação em Administração e Economia
2	Graduadas em Psicologia
1	Graduada em Pedagogia, com Especialização em Psicodrama Aplicado
1	Graduada em Administração de Empresas e em Psicologia, com especialização em Administração para Consultores, e ênfase em Organização e Recursos Humanos

Figura 65 : Pessoas entrevistadas e suas formações

Uma vez identificadas as empresas pesquisadas e o perfil das pessoas entrevistadas, não serão identificadas as pessoas informantes e as empresas, para que o leitor tenha uma visão do universo pesquisado, no processo de análise dos dados. As referências, tanto para as pessoas, como para as empresas, serão feitas por números, com a finalidade de preservar sua identificação ao público externo à pesquisa. Assim, será apresentada a análise dos dados que foram coletados para atingir o primeiro objetivo específico.

5.2 O PERFIL DEFINIDO PELAS EMPRESAS DE AUDITORIA CONTÁBIL PARA RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE AUDITORES CONTÁBEIS INDEPENDENTES

Inicialmente, verificou-se a estrutura de cargos das empresas pesquisadas. As empresas de auditoria pesquisadas possuem estruturas organizacionais com composição hierárquica vertical, variando apenas em número de cargos. As cinco empresas pesquisadas

possuem planos de carreira contendo programas de recrutamento, seleção, desenvolvimento, avaliação de desempenho e oportunidades de crescimento.

A estrutura organizacional dos profissionais da área de auditoria possui cargos hierarquizados, assemelhados com os prefixos citados na revisão bibliográfica. Os cargos de auditor encontrados nas empresas pesquisadas têm as denominações apresentadas na Figura 66.

EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4	EMPRESA 5
- Estagiário I/ assistente <i>trainee</i>	- Assistente novo	- <i>Trainee</i>	- <i>Trainee</i>	- Auxiliar/ estagiário
- Estagiário II/ assistente júnior	- Assistente experiente	- Auditor	- Assistente	- Assistente C
- Assistente pleno	- Sênior	- Auditor Sênior	- Semi-Sênior	- Assistente B
- Auditor júnior	- Sênior- experiente	- Gerente	- Supervisor	- Assistente A
- Auditor pleno	- Gerente	- Gerente Sênior	- Gerente	- Sênior C
- Auditor sênior	- Gerente experiente	- Diretor	- Gerente Sênior	- Sênior B
- Supervisor	- Diretor	- Sócio	- Diretor	- Sênior A
- Gerente	- Sócio-diretor		- Sócio	- Supervisor
- Sócio				- Gerente
				- Sócio

Figura 66 : Denominações dos cargos de auditor nas empresas de auditoria pesquisadas

A estrutura organizacional destas empresas permite que os auditores tenham valor relativo e valor absoluto no desempenho dos cargos, pois possuem uma seqüência ou disposição hierárquica estabelecida. Isto possibilita ao auditor, desde seu ingresso, possibilidades de crescimento na organização e ajuda a mantê-lo motivado para o trabalho, permitindo que ele se torne um sócio. As empresas procuram valorizar as competências dos seus profissionais, a partir do momento que definem o conhecimento, habilidades e capacidades necessários ao desempenho eficiente nos cargos de auditor.

Assim, será analisado em cada empresa, individualmente, qual o perfil requerido dos auditores, iniciando-se pela *Empresa 1*.

a) *Empresa 1*

A Empresa 1, para o preenchimento dos cargos, adota o processo de recrutamento e seleção de auditores para ingressar como estagiário I/ assistente *trainee*. O estagiário I é aquele profissional que ainda está cursando a graduação. Já o *trainee* é formado. Em casos especiais, a empresa recruta e seleciona auditores com experiência.

Com a definição das vagas no planejamento da empresa, de acordo com a expectativa de crescimento do negócio a cada ano, e, em longo prazo, são feitas as divulgações por meio de palestras em universidades e faculdades, em jornais e pela página da empresa disponível na

internet, que possibilitam ao candidato o envio de currículo. Em torno de 99% dos candidatos são recrutados externamente e 1%, internamente.

São avaliados os melhores currículos enviados, em que se verifica, em primeiro lugar, a formação do candidato. Nesta etapa não há exclusão de universidades/faculdades, embora a empresa dê preferência, em primeiro lugar, para as públicas e, depois, às privadas. Foi utilizado para a triagem inicial no ano 2001, também, como um dos critérios, o conceito que o curso, onde o candidato estuda (ou estudou), recebeu do 'provão' realizado pelo Ministério da Educação. Todo o ano a empresa acompanha o *ranking* publicado na revista Playboy do mês de setembro, pela Editora Abril, sobre os cursos e universidades brasileiras. Este *ranking* tem muito crédito para a empresa, por fazer a avaliação dos cursos e universidades/faculdades do país. Porém, a empresa deixa que o processo naturalmente selecione o candidato, pois durante o processo seletivo natural como um todo, este critério acaba se sobressaindo. No entanto, havendo um candidato que possui características e perfil adequado, mesmo sendo de uma faculdade que não tenha boa colocação no *ranking*, acaba sendo chamado para a seleção.

Todo ano, aproximadamente 7.000 candidatos enviam currículos. Destes, são triados em torno de 1.500 para participar do processo de seleção, e são contratados algo em próximo de 50 novos auditores.

A empresa procura candidatos que, a partir do terceiro ano da graduação, tenham o seguinte perfil:

- que possuam conhecimentos da língua inglesa, em nível intermediário;
- que estejam na faixa etária entre 20 e 25 anos de idade para os cargos de estagiários e *trainees*;
- que tenham boa base de formação na graduação (conceito da universidade), universidade pública em primeiro lugar;
- que sejam, preferencialmente, de formação acadêmica em Administração e Ciências Contábeis, e em seguida, Economia e Engenharia (Ciência da Computação, Informática, Tecnologia da Informação);
- que sejam pessoas de negócios em longo prazo (um futuro sócio), que queiram fazer carreira na empresa, que tenham capacidade de trabalhar em equipe, liderança, bom relacionamento interpessoal, iniciativa e com foco em objetivos;
- que no futuro sejam gerentes, sócios e que consigam fechar contratos com as empresas, e que, depois, desenvolvam o próprio negócio da empresa de auditoria;
- que consigam agregar valor aos clientes;

- que tenham capacidade de desenvolver e passar conhecimentos para clientes internos e externos da empresa;
- que sejam pessoas empreendedoras e que buscam objetivos coletivos.

Para as pessoas que possuem a formação acadêmica em Administração, Economia e Engenharia, a empresa deixa claro, desde o início do processo seletivo, a necessidade da formação em Ciências Contábeis para seguir carreira, e incentiva o profissional a optar por uma das seguintes alternativas:

- a) contratados que estão fazendo a graduação nesses cursos, normalmente mudam para o curso de Ciências Contábeis antes de se formar;
- b) contratados já formados nesses cursos, fazem o curso de Ciências Contábeis na UNIP (Universidade Paulista) com duração de um ano, de segunda a sábado. A PUC (Pontifícia Universidade Católica) de São Paulo permite que o auditor formado em administração faça o curso de Ciências Contábeis em 2 anos. Já os outros cursos não são tão compatíveis para ter essas oportunidades; e
- c) Fazer o curso de Ciências Contábeis por meio de vestibular ou retorno.

O contratado que não é formado em Ciências Contábeis terá sua carreira limitada a auditor sênior. Não será promovido a supervisor, gerente ou sócio.

Assim, o profissional contratado para a carreira de auditor na empresa 1, inicia como estagiário I/assistente *trainee* e pode chegar a sócio da companhia. O tempo de permanência em cada cargo vai depender da maturidade pessoal e profissional do auditor. A Figura 67 demonstra o tempo médio de permanência em cada cargo.

CARGO	TEMPO
- Estagiário I/ assistente <i>trainee</i> e Estagiário II/ assistente júnior	Um ano
- Assistente pleno	Um ano
- Auditor júnior	Um ano
- Auditor pleno	Um ano
- Auditor sênior	Até dois anos
- Supervisor	Até três anos
- Gerente	Aproximadamente quatro anos
- Sócio	Até completar 60 anos de idade

Figura 67 : tempo de permanência em cada cargo na Empresa 1

A empresa promove seus auditores nos meses de janeiro e julho de cada ano, exceto para os cargos de supervisor, gerente e sócio, que dependem do surgimento de vaga. No entanto, quando abre uma vaga, são promovidos no mês de janeiro ou julho. Nas categorias até o cargo de gerente, depende das avaliações de desempenho.

Para chegar a sócio, além das avaliações de desempenho, é preciso abrir uma vaga de sócio. O auditor, no cargo de sócio, permanece na empresa até completar os 60 anos de idade. Ao completar 60 anos de idade, o auditor deixa de ser um sócio participante, não comanda mais suas equipes de auditores, pode, apenas, participar com as ações da empresa e fazer retiradas de valores. É uma espécie de aposentadoria compulsória, que possibilita a renovação e a ascensão de outras pessoas na organização. Além da possibilidade de ascensão ao cargo de sócio por meio da abertura de vaga pela aposentadoria compulsória de um sócio, é possível tornar-se sócio por meio da expansão da empresa ou por desligamento de um sócio por motivos que independem sua permanência na organização.

Outro aspecto a ser considerado nesta empresa, é o projeto de ação social na contratação de deficientes, mais especificamente para a área de suporte de auditoria.

b) Empresa 2

A empresa adota o sistema de ingresso nos cargos vagos por meio do recrutamento e seleção de Assistentes Novos. O processo de recrutamento é único, independentemente da área, ou seja, os novos auditores são recrutados através do mesmo processo que leva à contratação de consultores empresariais, consultores tributários e especialistas em *corporate finance*.

As principais fontes de recrutamento são os anúncios em jornais de grande circulação local/nacional, envio espontâneo de currículos (via correio ou via *e-mail*), eventos em faculdades (feiras, palestras) e indicações de funcionários. Em 2002 está implantando o recrutamento via *web (e-Recruiting)*.

A primeira etapa do processo, após o envio do currículo e/ou preenchimento da ficha de inscrição, é a triagem. São triados currículos que se adequem ao perfil pré-definido pela empresa:

- a) pessoas sem experiência de trabalho, com idade média de 21 a 23 anos;
- b) estudantes de penúltimo e último ano dos cursos de Administração de Empresas (incluindo especialidades como Análise de Sistemas e Comércio Exterior), Ciências Contábeis, Ciências da Computação e correlatos (Processamento de Dados), Direito, Economia (e a variante Relações Internacionais) e Engenharia. Também os recém-formados nesses cursos fazem parte do nosso público-alvo para o recrutamento.

- c) sólida formação acadêmica das faculdades, *target* da USP (Universidade do Estado de São Paulo), FGV (Fundação Getúlio Vargas), PUC (Pontifícia Universidade Católica), Mackenzie e FAAP (Faculdade Armando Alves Penteadó);
- d) inglês avançado ou fluente;
- e) gosto pelo aprendizado contínuo; e
- f) estudantes jovens, agressivos, talentosos e brilhantes.

Para quem não possui formação em Ciências Contábeis é estimulada, desde o início da carreira de auditor, a graduação nesse curso. A empresa mantém convênios com várias faculdades no Brasil (nos locais onde possui escritórios), e pagam integralmente o referido curso para os profissionais de auditoria, que não avançam na carreira sem o referido diploma.

O profissional contratado para a carreira de auditor na Empresa 2 inicia no cargo de Assistente Novo e pode chegar a Sócio-diretor da companhia. O tempo de permanência em cada cargo está demonstrado na Figura 68

CARGOS	TEMPO
- Assistente novo	Um ano
- Assistente experiente	Dois a três anos
- Sênior	Três a quatro anos
- Sênior- experiente	Quatro a seis anos
- Gerente	Seis a oito anos
- Gerente experiente	Seis a oito anos
- Diretor	Acima de oito anos
- Sócio diretor	Acima de oito anos

Figura 68: Tempo médio de permanência em cada cargo na Empresa 2

Por meio do mérito, alinhado com as avaliações de desempenho, a empresa promove seus funcionários em seus cargos vagos. Os auditores que recebem melhores avaliações são promovidos primeiro.

Além das promoções nos cargos de auditor, existe também a possibilidade do auditor se transferir de área (consultoria, administração, financeira e de controles). Isto é conduzido e regulado por um sistema de gestão interna do processo de recrutamento interno.

c) Empresa 3

Para o preenchimento dos cargos vagos a empresa adota o processo de recrutamento e seleção de *Trainee*, que ocorre todos os anos. Tem início no mês de março e vai até o mês de setembro para contratar no mês de outubro de cada ano. A divulgação é realizada em universidades, jornais, site e indicação de profissionais. Na primeira fase são recrutados aproximadamente 5.000 currículos e são triados em torno de 1.000 currículos para preencher 50 vagas por ano.

O perfil requerido, por esta empresa, para o recrutamento e seleção de candidatos para preencher os cargos vagos é o seguinte:

- boa formação acadêmica, é considerado o conceito que a universidade possui;
- estudantes formados em Ciências Contábeis, Administração e Engenharia (de sistemas, computação, outras);
- proficiência no idioma inglês;
- conhecimentos de informática; e
- pessoas dinâmicas, ambiciosas, com iniciativa e espírito empreendedor.

Os contratados que não são formados em Ciências Contábeis, deverão fazer o referido curso ofertado pela UNIP, com duração de um ano, se quiserem seguir carreira na empresa.

O profissional contratado para a carreira de auditor, nesta empresa, começa a trabalhar como *Trainee* e pode chegar a ser um Sócio da companhia. O tempo de permanência em cada cargo na *Empresa 3* não foi informado.

A empresa promove seus auditores de acordo com a avaliação de desempenho, que é realizada a cada 40 horas de trabalho, em cadeia, pela equipe responsável pelo projeto.

d) *Empresa 4*

O processo de recrutamento e seleção de *trainee* para o preenchimento de cargos vagos nesta empresa é anual. Inicia-se com o levantamento de necessidades das unidades de negócios. A empresa divulga suas vagas anuais por meio de contatos com universidades, *sites* em geral de recrutamento, *site* da própria empresa e mídia.

O perfil requerido para o ingresso de novos *trainees*, nos cargos vagos da *Empresa 4* é o seguinte:

- estar cursando ou recém-formado em Ciências Contábeis, Economia e Administração. Porém, para seguir carreira o contratado deverá ter o curso de graduação em Ciências Contábeis;
- boa comunicação;
- bom trato com pessoas;
- saber lidar sob pressão e ser flexível em determinadas situações; e
- perfil psicológico voltado à investigação e análise.

Nesta empresa, o profissional contratado para a carreira de auditor começa a trabalhar como *Trainee* e pode chegar a ser um Sócio da organização. O tempo de permanência em cada cargo está demonstrado na Figura 69

CARGO	TEMPO
- <i>Trainee</i>	Um ano
- Assistente	Um a dois anos
- Semi-Sênior	Um ano
- Supervisor	Um ano
- Gerente	Dois anos
- Gerente Sênior	Depende da performance e habilidades
- Diretor	Depende da performance e habilidades
- Sócio	Depende da performance e habilidades

Figura 69 tempo de permanência em cada cargo na empresa 4

Para ascender nos cargos, o profissional contratado como *trainee* passa pelas avaliações de desempenho duas vezes por ano e por reuniões com os Sócios. Nas reuniões os sócios discutem sobre vagas e crescimento da empresa.

e) Empresa 5

De acordo com as vagas definidas no planejamento da empresa para cada período de recrutamento, a empresa inicia o processo de recrutamento que ocorre no mês de abril e setembro de cada ano.

A empresa adota um sistema misto de recrutamento e seleção que ocorre por meio de divulgação em universidades regionais e locais, mais próximas da empresa. Nessa divulgação são distribuídas em torno de 150 fichas chamadas de pesquisa de interesse para ingresso na carreira de auditoria para os alunos do curso de Ciências Contábeis que estão cursando da primeira à quarta fase. Por meio do preenchimento desta ficha e do envio para a empresa de auditoria, sendo que, geralmente, em média 50 a 60 fichas são preenchidas e enviadas, é realizado o processo de recrutamento e seleção. Destas, são selecionadas entre 20 a 25 pessoas para o processo seletivo, em que acabam sendo contratados em torno de 2 novos auxiliar/estagiários duas vezes no ano.

Também pode acontecer de alguns candidatos serem recrutados por indicação ou por meio do envio de currículo pela internet. Porém, o fato de ser indicado ou enviar currículo pela internet não leva vantagem sobre outros candidatos.

Nessa empresa procura-se candidatos para o preenchimento de cargos vagos que contenham o seguinte perfil:

- estar cursando Ciências Contábeis até o quarto período;
- idade limite de 21 anos;
- vontade de crescer na empresa; e
- características de empreendedor e desejo ser sócios da empresa.

O profissional contratado para a carreira de auditor começa a trabalhar como Auxiliar/estagiário e pode chegar a ser um Sócio da empresa. O tempo de permanência em cada cargo está demonstrado na Figura 70

CARGO	TEMPO
Auxiliar/estagiário	Um ano
Assistente C	Um ano
Assistente B	Um ano
Assistente A	Um ano
Sênior C	Um ano
Sênior B	Um ano
Sênior A	Um ano
Supervisor	Dois anos
Gerente	Dois anos
Sócio	Não tem tempo de permanência

Figura 70 tempo de permanência nos cargos da empresa 5

Os auditores são avaliados por meio do preenchimento trimestral de uma ficha de avaliação, chamado relatório de desenvolvimento profissional, em que o superior avalia o subordinado. A avaliação de desempenho possibilita a ascensão nos cargos da empresa. Um auditor pode ser promovido antes do tempo estimado, em função da boa avaliação. No entanto, a empresa toma muito cuidado neste tipo de ascensão, porque uma etapa queimada no início pode fazer falta no futuro.

Dessa forma, nas cinco empresas pesquisadas são procurados nos candidatos, para preencher as vagas disponíveis, pessoas que possuem competências técnicas, gerenciais, interpessoais e intelectuais.

As cinco empresas pesquisadas possuem perfil definido de seus profissionais. Com a divulgação das vagas nas cinco empresas por vários meios, o processo de recrutamento contempla um número suficiente de candidatos qualificados para participar do processo de seleção e preencher os cargos vagos nas empresas. As empresas procuram candidatos no mercado externo e interno à empresa. Porém, a maioria das vagas é preenchida por candidatos externos à empresa e que possuem idades-limite de 25 anos.

5.3 O PROCESSO DE FORMAÇÃO COMPORTAMENTAL DE AUDITORES CONTÁBEIS INDEPENDENTES EM EMPRESAS DE AUDITORIA CONTÁBIL INDEPENDENTE

Nesse item buscou-se conhecer os processos de formação continuada na perspectiva comportamental, por meio das quais tornou-se possível constatar como as empresas de auditoria contábil independente contemplam, desde o processo de seleção até a capacitação, a abordagem da área comportamental.

O processo de formação continuada nas empresas de auditoria pesquisadas, além dos aspectos técnicos, contempla cursos que auxiliam na formação comportamental de seus auditores. Estes cursos estão discriminados na seqüência, destacando-os por empresa.

a) Empresa 1

Esta empresa, já no processo de seleção, procura verificar se os candidatos possuem comportamento adequado para realizar trabalhos de auditoria. Na primeira fase de seleção é exigida uma redação escrita, que busca analisar o conteúdo, gramática, idéias, verificar o quanto o candidato consegue abordar um determinado tema, e analisar a escrita por meio da grafologia. A grafologia permite que seja identificada a capacidade de trabalho em equipe, a maturidade (verifica a agressividade), relacionamento (capacidade de se relacionar, se é mais agressiva ou não), comprometimento, energia (verifica a agressividade), disposição para o trabalho, produtividade, potencial de liderança, capacidade de assimilar mudanças (capacidade de aprendizagem).

Na segunda fase de seleção é aplicada a técnica de dinâmica de grupo, que tem por objetivo fazer simulações de situações do dia-a-dia, pois o trabalho de auditoria depende muito do trabalho em equipe. É visualizada a capacidade do candidato de trabalhar em equipe, a comunicação, o relacionamento, como lida com situações de maior pressão, capacidade de persuasão, argumentação, liderança e aspectos pessoais (como a pessoa se apresenta, vestimenta, expressão corporal, a segurança pessoal).

Também, nesta fase, é requerido do candidato a apresentação de um tema livre, em que são observadas a capacidade de organizar o tema, como apresenta, como é a verbalização, como comunica e a forma de persuadir em uma apresentação.

Na terceira fase é realizada a entrevista de seleção com o selecionador de pessoas e com um dos sócios, em que são questionados assuntos gerais. A empresa busca mostrar as vantagens e desvantagens de trabalhar como auditor, por ser uma atividade bem atípica (viajar bastante, não ter praticamente um local fixo, um telefone fixo, um endereço fixo, trabalhar com culturas de diferentes origens, métodos de trabalho diferentes, segmentos de mercado

diferentes, sobre o aspecto sazonal da profissão, o fato de o candidato não poder gozar férias nos meses de dezembro, janeiro, fevereiro e março, pois no serviço de auditoria, este é o período de gargalo).

O candidato que melhor pontuou nestas fases é contratado, e inicia-se o processo de formação deste novo profissional. Em conjunto com os aspectos técnicos da profissão de auditor são ministrados os aspectos comportamentais. A capacitação é realizada de acordo com o planejamento para cada categoria. Cada cargo possui sua função. O auditor, ao ser promovido, exercerá novas funções, e, nesta nova função, havendo necessidade de capacitação comportamental, será embutido dentro dos cursos técnicos este treinamento. Se naquela função técnica se espera que o auditor coordene trabalhos em equipe, esse assunto será abordado.

Os cursos comportamentais são ministrados por psicólogos da área de recursos humanos, e os cursos técnicos/comportamentais são ministrados por auditores. Os seguintes cursos comportamentais são realizados:

- organização de trabalho em equipe;
- *coaching* – ferramenta de trabalho (sistema informatizado utilizado para otimizar o trabalho dos clientes). Prevê uma diminuição dos papéis de trabalho e o foco maior é o trabalho de consultoria (relatório de recomendações e sugestões) que o auditor deve fazer ao cliente. É uma ferramenta para buscar o auto-desenvolvimento e o desenvolvimento da equipe, e possibilita a troca de conhecimentos entre as equipes de auditores;
- técnicas de entrevista prospectiva com o cliente, em que se ensina como se deve conduzir o processo de coleta de dados por meio da entrevista junto ao cliente. São vistas as facilidades e dificuldades que o auditor irá encontrar na coleta de dados com o cliente. Aspectos em que o auditado não quer repassar informações ao auditor, vê o auditor como um fiscal e apontador de erros. Então, o auditor é instruído a passar qual é o seu valor, seu papel, o objetivo de seu trabalho para poder coletar as informações de uma forma mais tranqüila e harmônica;
- responsabilidade como encarregado de trabalhos em clientes;
- delegação e controle de tarefas;
- *coaching* I (reuniões individuais de informação e revisão mediante entrevista);
- liderança;
- administração de conflitos;
- negociação;

- formação de instrutores, em que são apresentadas as teorias da aprendizagem, motivação para aprendizagem, características dos instrutores, estabelecimento do clima de aprendizagem, expressão corporal, auto-controle e situações críticas;
- etiqueta profissional em eventos sociais (como levar uma boa imagem ao cliente, quem deve pagar a conta, dependendo da situação do convite, como se portar na mesa, quais assuntos devem ser evitados, como se comportar, vestimenta, como usar o celular);
- eficácia em comunicação oral e assertividade, em que são empregadas as teorias de Análise Transacional;
- comunicação verbal, não-verbal e escrita;
- responsabilidade da supervisão na administração dos trabalhos e no desenvolvimento de pessoal;
- auto-instrução;
- ética e independência;
- como vencer o estresse; e
- motivação.

Além destes cursos, a empresa incentiva a realização de cursos de pós-graduação (recursos humanos procura orientar qual curso e universidade), língua inglesa, seminários externos e palestras sobre assuntos diversos.

b) Empresa 2

Essa empresa começa o processo de seleção pela análise de currículo. Verifica os candidatos que possuem comportamento adequado para realizar trabalhos de auditoria, por meio da realização de uma prova situacional, em que são verificadas a formação acadêmica, o gosto pelo aprendizado contínuo e as habilidades de comunicação e de trabalhar em equipe. Ao final do processo de seleção é realizada uma entrevista com os candidatos.

Logo que o profissional inicia sua carreira, passa por um treinamento de quatro semanas, três das quais tomadas pelo curso básico de contabilidade e, a última, pela primeira parte do curso básico de auditoria. No primeiro dia de treinamento são passados conceitos sobre ética e independência profissional.

Em conjunto com os cursos de natureza técnica são entremeados os seguintes cursos de natureza comportamental:

- trabalho em equipe;
- *coaching/mentoring*;

- condução de entrevistas;
- reuniões e apresentações para clientes; e
- técnicas de negociação.

Além destes cursos, a empresa propicia a seus auditores treinamento em um centro de desenvolvimento profissional, em St. Charles, Illinois, EUA.

c) Empresa 3

No processo de seleção desta empresa é analisado o currículo, são aplicados testes de conhecimentos e habilidades, dinâmica de grupo e entrevistas com o responsável pela seleção de pessoas, em que é verificada a capacidade de persistência, de liderança, de análise de problemas, de suportar pressão e de persuasão.

A empresa utiliza um modelo de treinamento norte-americano com adaptações para a cultura brasileira. O treinamento contempla os seguintes cursos da área comportamental:

- qualidade no atendimento ao cliente interno e externo;
- comunicação verbal e não-verbal;
- técnicas de apresentação;
- liderança;
- negociação;
- criatividade; e
- etiqueta empresarial.

Estes cursos são ministrados aos auditores por instrutores externos e por instrutores internos da empresa.

d) Empresa 4

O processo de seleção inicia com a análise de currículo. Em seguida são aplicados testes de conhecimentos técnicos de contabilidade e de auditoria, bem como verifica aspectos comportamentais, como boa comunicação, bom relacionamento interpessoal, capacidade de lidar em ambientes sob pressão ou mesmo ter flexibilidade em situações tensas. Ao final são realizadas as entrevistas de seleção com os candidatos.

Visando desenvolver e aprimorar as habilidades e competências comportamentais dos auditores, a empresa propicia os seguintes cursos:

- comunicação verbal;
- liderança;
- motivação;

- trabalho em equipe;
- *coaching*;
- negociação;
- ética e independência;
- administração de conflitos; e
- técnica de entrevista.

Exceto o curso de liderança, que é ministrado fora da empresa, em um hotel fazenda, todos os outros cursos são ministrados dentro da empresa.

e) Empresa 5

O processo de seleção é realizado no máximo duas vezes ao ano, iniciando após a triagem inicial dos candidatos, pela análise da ficha de inscrição (currículo). Além das fases de seleção, que envolvem conhecimentos técnicos, têm-se as fases que envolvem aspectos comportamentais.

A primeira fase da seleção, que verifica aspectos comportamentais, é a observação da iniciativa que o candidato possui para resolver um determinado problema. Esta fase é realizada pelas equipes de auditores da empresa que participam do processo seletivo.

Na segunda fase é realizada uma entrevista em grupo, em que se verifica a postura, boa comunicação verbal e não-verbal e a capacidade de trabalhar em equipe do candidato. Também são verificados os comportamentos dos candidatos em relação a como eles fazem intervenções e o grau de respeito de ouvir e falar.

A terceira fase comportamental é marcada por uma entrevista individual, em que o candidato faz perguntas e os avaliadores verificam como que ele as formula e se sabe bem aquilo que quer na vida.

A quarta fase comportamental envolve a análise de grafologia. O candidato faz uma dissertação de um tema, a qual é enviada para um grafotécnico que verifica os traços de honestidade, de comportamento retilíneo, tendências comportamentais, grau de aceitação de trabalho em equipe, sociabilidade, carências e outras características comportamentais.

O auditor, ao ingressar na empresa, deve concluir o curso de graduação e fazer uma especialização em uma das seguintes áreas: econômica, gestão, finanças, administração ou outras similares.

Visando desenvolver e aprimorar as habilidades e competências comportamentais dos auditores, os seguintes cursos são propiciados pela empresa:

- oratória;

- etiqueta profissional;
- ética e independência;
- negociação;
- motivação;
- liderança;
- trabalho em equipe;
- outros cursos de interesse de cada auditor.

A empresa também disponibiliza fitas com cursos que envolvem aspectos comportamentais, e deixa claro que a evolução profissional depende da iniciativa, empenho e esforço de cada um.

As cinco empresas pesquisadas, além de observarem no processo de seleção alguns aspectos comportamentais, fornecem cursos que auxiliam na formação comportamental de seus auditores. A Figura 71 apresenta um resumo dos aspectos comportamentais requeridos pelas cinco empresas pesquisadas para contratação de novos auditores.

ASPECTOS COMPORTAMENTAIS	EMPRESA1	EMPRESA2	EMPRESA3	EMPRESA4	EMPRESA5
Capacidade de trabalhar em equipe	X	X			X
Maturidade/comprometimento	X				
Relacionamento interpessoal	X			X	
Capacidade de assimilar mudanças	X				
Capacidade de persuasão	X		X		
Capacidade de argumentação	X				
Liderança	X		X		
Expressão corporal	X				
Segurança pessoal	X				
Capacidade de resolver problemas			X		X
Traços de honestidade					X
Comportamento retilíneo					X
Sociabilidade					X
Carências					X
Boa comunicação verbal e não-verbal	X	X	X	X	X
Capacidade de lidar em ambientes sob pressão ou mesmo ter flexibilidade em situações tensas	X		X	X	
Gosto pelo aprendizado contínuo		X			
Persistência			X		

Figura 71: Aspectos comportamentais verificados no processo de seleção das cinco empresas pesquisadas

Nos processos seletivos, as empresas pesquisadas contemplam a contratação de pessoas que possuem essas habilidades comportamentais, que são compatíveis para exercer a profissão de auditor contábil independente.

Mesmo apresentando tais características, a partir da contratação, as cinco empresas propiciam cursos de capacitação, que visam aprimorar os aspectos comportamentais do auditor. A Figura 72 apresenta os cursos de capacitação comportamental nas cinco empresas pesquisadas:

CAPACITAÇÃO COMPORTAMENTAL	Empresa1	Empresa2	Empresa3	Empresa4	Empresa5
Comunicação verbal e não-verbal	X		X	X	
Oratória					X
Liderança	X		X	X	X
Motivação	X			X	X
Trabalho em equipe	X	X		X	X
Negociação	X	X	X	X	X
Administração de conflitos	X			X	
Técnica de entrevista	X	X		X	
Ética e independência	X			X	X
Qualidade no atendimento ao cliente interno e externo			X		
Responsabilidade como encarregado de trabalhos em clientes	X				
<i>Coaching/mentoring</i>	X	X		X	
Etiqueta profissional	X		X		X
Auto-instrução	X				
Formação de instrutores	X				
Técnicas de apresentação			X		
Criatividade			X		
Reuniões e apresentações para clientes		X			
Como vencer o estresse	X				

Figura 72 : Capacitação comportamental nas cinco empresas pesquisadas

Em todas as empresas pesquisadas encontraram-se práticas de capacitação que possibilitam melhorar as competências comportamentais dos auditores.

As técnicas utilizadas para selecionar pessoas se assemelham com as técnicas apresentadas na revisão bibliográfica, conforme se apresenta a seguir:

- todas as empresas pesquisadas começam o processo de seleção pela análise de currículo;
- todas as empresas utilizam testes de conhecimentos escritos;
- duas das empresas pesquisadas utilizam-se da técnica de grafologia;
- duas utilizam a dinâmica de grupo; e
- duas utilizam os testes simuladores de desempenho ou prova situacional.

Na utilização da dinâmica de grupo e nos testes simuladores de desempenho podem ser observados aspectos psicológicos e de personalidade do candidato.

No processo de capacitação, as empresas utilizam as técnicas apontadas na fundamentação teórica, como transmissão de conhecimentos, desenvolvimento de habilidades, de conceitos e de atitudes. Tais técnicas visam aprimorar as capacidades técnicas,

interpessoais e de resolução de problemas. Em duas empresas pesquisadas o auditor precisa atuar como instrutor/aconselhador/treinador.

5.4 HABILIDADES COMPORTAMENTAIS DOS AUDITORES CONTÁBEIS INDEPENDENTES CONSIDERADAS RELEVANTES NA REALIZAÇÃO DE AUDITORIAS CONTÁBEIS INDEPENDENTES

Nesse item procurou-se identificar, junto aos responsáveis pela capacitação de auditores contábeis independentes nas empresas de auditoria contábil independente pesquisadas, quais as habilidades comportamentais necessárias ao desempenho destes profissionais na realização de auditorias.

As informações obtidas nas empresas, quanto às habilidades comportamentais necessárias para realizar um trabalho de auditoria a um cliente, conforme os dados fornecidos pelos entrevistados, estão apresentados na seqüência.

a) Empresa 1

As habilidades comportamentais mais relevantes consideradas por esta empresa, para seus auditores, são as seguintes.

- ser uma pessoa dinâmica e pró-ativa;
- possuir características de liderança;
- se comprometer com resultados;
- ser criativa;
- ter boa comunicação verbal e não-verbal;
- ter espírito empreendedor;
- ter capacidade para trabalhar em equipe;
- possuir um conjunto de habilidades variadas com equilíbrio entre elas;
- ter independência;
- gostar de trabalhar em ambientes diversificados;
- ter disposição para enfrentar as dificuldades;
- ter potencial para aprender continuamente; e
- gostar verdadeiramente do que faz.

Essas habilidades requeridas dos auditores, mais os conhecimentos técnicos de auditoria e contabilidade, passam constantemente por avaliações. A finalidade é avaliar os conhecimentos técnicos e as habilidades comportamentais, utilizando-se da avaliação

tradicional, na qual os superiores, que comandam a equipe de auditoria, avaliam seus subordinados.

A empresa utiliza-se da técnica *coaching* na avaliação de desempenho para alcançar a satisfação do cliente, financeira e individual. A avaliação de desempenho de seus auditores ocorre a cada projeto de trabalho igual ou superior a 40 horas. O sistema de gestão integrado da empresa emite um formulário de avaliação de desempenho para os membros da equipe do projeto de trabalho, que, depois de avaliado, é encaminhado à área de gestão de pessoas.

O instrumento de avaliação, além dos conhecimentos de contabilidade, tributários, societários e de auditoria, avalia os seguintes itens comportamentais:

- ética profissional, independência em relação aos clientes, e se atua com equilíbrio e juízo imparciais;
- entusiasmo e compromisso com a excelência;
- alcance dos objetivos;
- cumprimento das expectativas do cliente;
- construção de equipe;
- coaching;
- comunicação, contatos e relações;
- respeito pela cultura corporativa;
- atitudes de mudança e flexibilidade;
- qualidade e administração do risco;
- apoio e delegação;
- gestão de projetos;
- liderança de equipe;
- capacidade de negociação;
- fluência em inglês;
- comprometimento com o auto-desenvolvimento;
- pensamento conceitual;
- enfoque direcionado ao *network*;
- conhecimento dos negócios e sua aplicação; e
- compromisso com o negócio e desenvolvimento da prática.

Ao final da avaliação, o avaliador faz recomendações, quando necessárias, para o desenvolvimento do auditor. O avaliado que receber uma avaliação baixa ou insuficiente é encaminhado para um aconselhador da área técnica, quando são definidos os pontos carentes

e as ações que deverão ser tomadas. Não cumprindo o que foi acordado e continuando com avaliação insuficiente, o auditor não será promovido, ou será desligado.

Já o resultado positivo das avaliações poderá levar o auditor a ser promovido antes do tempo de permanência mínima no cargo, por exemplo, se a promoção ocorre a cada ano, poderá ser promovido em seis meses.

b) empresa 2

Nesta empresa, as habilidades comportamentais mais relevantes para seus auditores são as seguintes;

- capacidade de pensamento crítico;
- auto-confiança;
- capacidade de argumentação;
- orientação para resultados;
- habilidade de comunicação verbal e escrita;
- maturidade e responsabilidade;
- habilidades interpessoais;
- interesse na prática de auditoria; e
- motivação/orientação para o desenvolvimento pessoal/profissional.

A empresa, para garantir que essas habilidades estejam presentes em seus auditores, faz avaliação de desempenho a cada projeto de trabalho igual ou superior a 40 horas. Avaliam-se as competências técnicas e comportamentais dos auditores. As avaliações servem tanto para promoção do auditor, como para aconselhamento e desligamento.

O instrumento de avaliação do auditor, além dos conhecimentos de contabilidade e auditoria, contém os seguintes requisitos:

- habilidades interpessoais (de comunicação, relacionamento);
- habilidade de gerenciamento de projetos (tempo, alocação de recursos, distribuição de tarefas entre membros da equipe);
- uso de tecnologia; e
- gestão de pessoas (coaching/mentoring, relacionamento com equipe/clientes, técnicas de negociação e entrevistas).

Os auditores que apresentam avaliações insuficientes recebem *feedback* e orientação (formal, documentada através dos formulários de avaliação; e informal, através do processo de *mentoring*), num primeiro momento. Persistindo a má performance, quando da avaliação anual, toma-se a decisão, via de regra, desligando-se o profissional.

Já os auditores que recebem avaliações excelentes, recebem *feedback* formal e informal. Os que são avaliados como excelente recebem, via de regra, promoções melhores do que os que são avaliados como acima da média.

c) Empresa 3

As habilidades comportamentais mais relevantes consideradas por esta empresa, para seus auditores, são as seguintes:

- responsável e comprometido;
- pró-ativo;
- que tenha clareza de idéias;
- boa comunicação;
- que saiba e goste de trabalhar em equipe;
- que busque inovação e criatividade;
- que tenha habilidade em resolução de problemas;
- busque sempre a satisfação do cliente interno e/ou externo;
- iniciativa;
- ambição; e
- espírito empreendedor.

Para aferir estas habilidades e competências, a empresa utiliza-se do processo de avaliação de desempenho à cada projeto de trabalho de 40 horas. As avaliações de desempenho são realizadas em cadeia pela equipe de profissionais responsáveis pelo projeto. A avaliação deve ser assinada pelo avaliado, avaliador, conselheiro e gerente/diretor/sócio responsável pelo projeto.

Os auditores que recebem avaliações insuficientes recebem feedback sobre sua performance, havendo, também, um acompanhamento especial junto a esse profissional. Já aqueles que recebem avaliações excelentes são reconhecidos por meio do desenvolvimento (promoção) na carreira de auditor.

d) Empresa 4

Os auditores contábeis independentes, nesta empresa, precisam ter as seguintes habilidades comportamentais consideradas relevantes:

- comunicação verbal;
- trato com pessoas;

- saber lidar com pressão ou mesmo flexibilidade em situações tensas;
- responsabilidade;
- criatividade; e
- trabalho em equipe.

Para assegurar-se de que estas habilidades e competências sejam mantidas e aprimoradas, a empresa adota o processo de avaliação de desempenho duas vezes ao ano. A metodologia utilizada é a tradicional, em que o superior avalia o subordinado. São avaliados aspectos técnicos e comportamentais, de acordo com a descrição de competência por categoria. Os itens comportamentais avaliados estão ligados ao valor PESSOAS (cliente, pessoas e conhecimento) da empresa, quanto aos atributos dos auditores, como eficácia pessoal, aprendizagem contínua e liderança.

Audidores com avaliação insuficiente passam por aconselhamento, acompanhamento e, se necessário, desligamento. Já o auditor que recebe avaliação excelente pode ter promoção dupla e ficará registrado no programa de participação nos resultados, o qual receberá um bônus.

e) empresa 5

As habilidades comportamentais consideradas por esta empresa, para seus auditores, são as seguintes:

- relacionamento interpessoal;
- capacidade de se auto-desenvolver;
- criar novas soluções;
- estar sempre motivada;
- que concilie interesses pessoais com os da empresa;
- lealdade/ética;
- procura manter o cliente satisfeito;
- capacidade de prestar serviços de qualidade para os clientes internos e externos;
- capacidade de resolver problemas e conflitos;
- capacidade de negociação;
- capacidade de trabalhar em equipe.

Por meio do preenchimento trimestral de uma ficha de avaliação, chamada relatório de desenvolvimento profissional, a empresa procura manter atualizadas as habilidades e competências de seus auditores. Utiliza-se a metodologia tradicional de avaliação, em que o

superior avalia o subordinado. Os indicadores de avaliação de desempenho utilizado nesta empresa são os seguintes:

- conhecimento de auditoria;
- conhecimento de contabilidade;
- aceitação de responsabilidade;
- capacidade de seguir instruções;
- capacidade de planejar, executar e controlar tarefas;
- capacidade de chegar a conclusões corretas;
- precisão;
- produtividade;
- capacidade de avaliar controles internos;
- capacidade de se expressar por escrito;
- capacidade de se expressar verbalmente;
- capacidade de treinar e desenvolver pessoas;
- capacidade de dirigir pessoas;
- capacidade de revisar trabalhos de outros;
- capacidade de manter e desenvolver boas relações com o cliente;
- capacidade de manter um bom relacionamento com os clientes internos;
- capacidade de liderança;
- pontualidade;
- aparência e comportamento profissional;
- motivação;
- interesse; e
- maturidade.

Esses itens são avaliados quatro vezes ao ano, sendo comentados e discutidos com o avaliado, tanto os pontos fracos, como os pontos fortes. Quando os pontos fracos são apresentados, são fornecidas as orientações necessárias para melhoramento. Se os pontos fracos se repetirem e não forem melhorados, o auditor poderá ser demitido. Já o auditor que receber uma boa avaliação, poderá ser promovido antes do tempo de permanência em cada cargo.

As habilidades e competências comportamentais necessárias ao desempenho satisfatório dos auditores, nas cinco empresas pesquisadas, estão demonstrados na Figura 73.

HABILIDADES E COMPETÊNCIAS	Empresa1	Empresa2	Empresa3	Empresa4	Empresa5
Capacidade dinâmica e pró-ativa	X		X		
Capacidade de liderança	X				
Capacidade de comprometer-se com resultados	X	X	X		
Capacidade para criar e inovar	X		X	X	X
Capacidade de comunicação verbal, não-verbal e escrita	X	X	X	X	
Habilidade empreendedora	X				
Capacidade para trabalhar em equipe	X		X	X	X
Ética e independência	X				X
Capacidade de trabalhar em ambientes diversificados	X				
Capacidade e disposição para enfrentar dificuldades	X			X	
Capacidade de aprender continuamente	X				
Capacidade de pensamento crítico		X			
Auto-confiança		X			
Capacidade de argumentação		X			
Maturidade e responsabilidade		X	X	X	
Capacidade de relacionamento interpessoal		X			X
Motivação/orientação para o desenvolvimento pessoal e profissional		X			X
Capacidade de resolução de problemas, conflitos e negociação			X		X
Capacidade de satisfazer as necessidades de clientes internos e externos			X		X
Possuir um conjunto de habilidades variadas e com equilíbrio entre elas	X				
Iniciativa e ambição			X		
Capacidade de lidar com pressão e flexibilidade em situações tensas				X	
Capacidade de auto-desenvolver-se					X
Capacidade de conciliar interesses pessoais com os da empresa					X
Lealdade					X
Espírito empreendedor	X		X		

Figura 73 : habilidades e competências comportamentais necessárias ao desempenho satisfatório dos auditores nas cinco empresas pesquisadas

Essas habilidades e competências comportamentais, requeridas pelas cinco empresas pesquisadas, são avaliadas constantemente. As empresas pesquisadas adotam o processo de avaliação de desempenho tradicional, em que os auditores superiores avaliam seus subordinados. Três empresas internacionais pesquisadas fazem avaliação de desempenho a cada 40 horas de trabalho. Uma empresa internacional realiza duas avaliações a cada ano e a empresa nacional realiza quatro avaliações de desempenho por ano.

O processo de avaliação de desempenho nas empresas pesquisadas se assemelha aos processos identificados na fundamentação teórica. Porém, essas empresas ainda utilizam a metodologia tradicional de avaliação, em que o superior avalia o subordinado. O processo de avaliação ainda não contempla as avaliações 180 graus e 360 graus, as quais estão sendo

utilizadas cada vez mais por empresas prestadoras de serviços. Nessas avaliações, principalmente na de 360 graus, permite-se que colegas, superiores, subordinados, clientes e fornecedores participem do processo de avaliação.

O processo de capacitação nas cinco empresas pesquisadas segue um planejamento anual de desenvolvimento de pessoas. Os auditores devem fazer todos os cursos previstos no planejamento. Os auditores que apresentam avaliação de desempenho insuficiente são encaminhados para um aconselhador, e, dependendo da necessidade são propiciados cursos de capacitação para suprir as deficiências encontradas. O processo de capacitação nessas empresas se assemelha às recomendações feitas na literatura atual.

5.5 CONJUNTO DE ELEMENTOS QUE CONSUBSTANCIAM O MODELO DE FORMAÇÃO COMPORTAMENTAL DE AUDITORES CONTÁBEIS INDEPENDENTES

Visando consubstanciar a proposta de modelo de formação comportamental de auditores contábeis independentes e validá-lo, formulou-se a seguinte pergunta de pesquisa ao responsável pelo recrutamento, seleção, capacitação e avaliação de desempenho nas empresas pesquisadas: Em sua opinião qual modelo de formação comportamental o auditor deve ter para desempenhar bem seu papel?

A Figura 74 apresenta os pressupostos para um modelo de formação comportamental que os profissionais que atuam na gestão de pessoas das cinco empresas pesquisadas apontaram.

EMPRESA	PRESSUPOSTOS PARA UM MODELO DE CAPACITAÇÃO COMPORTAMENTAL
1	<ul style="list-style-type: none"> - a visão do auditor, seus valores e a missão - organização de trabalho em equipe - <i>coaching</i> - técnicas de entrevista - responsabilidade como encarregado de trabalhos em clientes - delegação e controle de tarefas - liderança - negociação - administração de conflitos - formação de instrutores - motivação - como vencer o estresse - comunicação verbal, não-verbal e escrita - etiqueta profissional - eficácia em comunicação oral e assertividade, em que é empregada a teoria de análise transacional - responsabilidade da supervisão na administração dos trabalhos e no desenvolvimento de pessoal - administração de tempo - administração de reuniões - auto-instrução
2	<ul style="list-style-type: none"> - ética e independência profissional - trabalho em equipe e relacionamento com membros da equipe e do cliente - <i>coaching, mentoring</i> e desenvolvimento de equipes e profissionais - técnicas de entrevista - técnicas de condução de reuniões e apresentações para clientes - técnicas de apresentação (oral e escrita) - técnicas de negociação
3	<ul style="list-style-type: none"> - trabalho em equipe - gerenciamento de grupos e pessoas - qualidade no atendimento ao cliente interno e externo; - comunicação verbal, não-verbal e escrita; - técnicas de apresentação; - liderança; - negociação; - criatividade; - etiqueta empresarial.
4	<ul style="list-style-type: none"> - abordagem pessoal (trato com pessoas e saber lidar com pressão ou mesmo flexibilidade em situações tensas) - comunicação verbal e escrita - liderança - motivação - trabalho em equipe - <i>coaching</i> - negociação - administração de conflitos - técnica de entrevista
5	<ul style="list-style-type: none"> - oratória - etiqueta profissional - negociação - motivação - liderança - trabalho em equipe

Figura 74 : Pressupostos para um modelo de capacitação comportamental de auditores na visão dos gestores de pessoas das empresas de auditoria

A opinião dos gestores de pessoas, em relação a Figura 75, corrobora com os cursos de capacitação já ofertados por suas empresas. Apenas algumas observações adicionais são constatadas em suas proposições.

A pessoa entrevistada na *Empresa 1*, informou que a formação propiciada por sua empresa na área comportamental é suficiente. Em sua opinião, a alteração que deveria existir consiste em fazer módulos específicos, ministrados por profissionais da área comportamental. Acredita que fazer treinamentos específicos nesta área tem um resultado muito melhor, tem maior chance do que a forma pela qual tem sido ministrada, junto com os módulos técnicos e ministrado pelos próprios técnicos, baseado no vivencial que eles têm com os clientes. Fica muito empírico e muito pouco conceitual. Acredita que deveria haver pessoas da área de gestão de pessoas com formação específica na área comportamental para ministrar tais cursos. Passar mais conceitos da área comportamental. Por exemplo, no treinamento de avaliação de desempenho não deveriam ser apenas dadas instruções sobre como preencher o formulário. Deveria ser passado qual o objetivo da avaliação de desempenho, dar um conceito mais amplo, trabalhar mais no conceito de feedback, como o feedback é mais efetivo. Em síntese, o treinamento da nesta área deveria ser mais trabalhado em conjunto com os profissionais da área comportamental.

A pessoa entrevistada na *Empresa 5*, falou que o auditor deve ter uma boa formação moral, para tornar-se uma pessoa mais íntegra. É preciso dar ao auditor a percepção de como ele deve agir em cada instante, desde o ingresso na carreira até a formação de sócio. Deve-se ter sempre em mente que o mundo está em evolução contínua. O auditor deve também ter condições de buscar sempre o conhecimento, tanto técnico como comportamental. Outros cursos direcionados que ficam por conta do próprio auditor, como a PNL, a AT e outros cursos de interesse e necessidade de cada um. A empresa disponibiliza fitas de vídeo, em que algumas dessas técnicas são ensinadas. Cursos de Análise Transacional e PNL direcionados ao auto-conhecimento e conhecimento de seus clientes internos e externos são importantes, e, no futuro, poderão ser adotados para potencializar os conhecimentos dos auditores.

Essas são opiniões que reforçam a necessidade da capacitação dos auditores na área comportamental das empresas que prestam serviços de auditoria contábil independente. Os processos de recrutamento, seleção, capacitação e avaliação de desempenho entre as empresas internacionais e a nacional são parecidos, divergindo apenas na quantidade de cursos de capacitação comportamental ou técnicas de recrutamento, seleção e avaliação de desempenho. Da mesma forma, há divergências entre as próprias empresas internacionais,

relativamente à quantidade de cursos de capacitação comportamental e às outras práticas de gestão de pessoas.

As informações coletadas nas empresas de auditoria contábil independente pesquisadas confirmam a necessidade da formação comportamental dos profissionais que prestam serviços de auditoria.

Diante da problemática levantada no primeiro capítulo desta obra, da fundamentação teórica revisada nos capítulos dois, três e quatro, bem como dos dados e informações da pesquisa de campo apresentados neste capítulo, apresenta-se a seguir o modelo de formação comportamental de Auditores Contábil Independente, com ênfase na abordagem comportamental.

6. DELINEAMENTO DO MODELO DE FORMAÇÃO COMPORTAMENTAL PARA AUDITORES CONTÁBEIS INDEPENDENTES

Os elementos que consubstanciam o modelo de formação comportamental pretendido estão embutidos na revisão da literatura, ao buscar definições, conceitos e práticas sobre aspectos comportamentais, na identificação de habilidades e competências requeridas dos auditores pelas empresas de auditoria no processo de seleção, capacitação, e no processo de avaliação de desempenho.

Neste estudo, buscaram-se literaturas que abordam as habilidades e competências comportamentais necessárias aos auditores, tais como habilidades individuais (reagir às situações mutantes, tomar decisões cautelosas e oportunas) e interpessoais (direcionamento do trabalho, negociação, influência pessoal, comportamento verbal e discernimento), aspectos descritivos da personalidade (iniciativa, motivação, contribuição, percepção, exatidão) e aspectos dinâmicos da personalidade (impulsividade, tomada de decisão, segurança e liderança).

Na pesquisa de campo, quer seja no processo seletivo ou de capacitação, bem como no processo de avaliação, encontraram-se, nas cinco empresas, habilidades e competências comportamentais, que dão base à sustentação do modelo de formação comportamental que se propõe.

Assim, neste capítulo é delineado um modelo de formação para Auditores Contábeis Independentes, com ênfase na abordagem comportamental, levando em consideração a responsabilidade do auditor ao emitir um parecer sobre as demonstrações contábeis de uma entidade. Inicialmente, faz-se a conceituação de modelo. Em seguida, estrutura-se um macro-modelo de formação comportamental com suas explicações.

6.1 CONCEITUAÇÃO DE MODELO

Há muito tempo a contabilidade vem utilizando modelos para representar de forma simplificada dados e informações. São exemplos de modelos o Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado do Exercício, a Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido, a Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos, entre outras demonstrações geradas pela Contabilidade nas empresas.

Para Beuren (2000:17), “desenvolver o conhecimento, muitas vezes, implica trabalhar com abstrações da natureza”. Tais abstrações podem representar modelos. Desta forma, “um modelo representa ou descreve os elementos relevantes de um processo ou de uma situação e

as interações existentes entre eles”. Assim, um modelo abstraído de uma realidade, facilita o entendimento e manipula as relações ocorridas entre variáveis que integram um universo, sistema ou processo.

Na utilização de modelos podem ser encontradas vantagens e desvantagens, conforme apresentado na Figura 75.

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> - Emerge sob a forma gráfica, para representar a realidade aprendida em determinado momento - Simplifica a visualização da amplitude das variáveis, sem alterar a essência - Ajuda a identificar várias relações possíveis entre os elementos da realidade - Permite compreender relações complexas - Serve como base para estabelecer e aprimorar parâmetros 	<ul style="list-style-type: none"> - Limitações na identificação de todas as variáveis relevantes, que influenciam em determinada situação - Problemas na identificação precisa das propriedades a serem mensuradas e na dificuldade de procedimentos para tal - Dificuldades de entendimento entre os provedores e os usuários da informação

Figura 75 : Vantagens e desvantagens no uso de modelos para representar a realidade

Fonte: adaptado de Beuren (2000)

Mesmo tendo essas desvantagens, Beuren (2000:18) explica que “um modelo caracteriza-se como uma importante ferramenta para conceber algo e representar, simular ou idealizar essa realidade por meio de objetos, fluxos, idéias ou palavras, pois ele sumariza os efeitos e relacionamentos mais relevantes de determinada situação ou problema específico”.

Desta forma, por meio da pesquisa em obras que forneceram suporte conceitual e pela pesquisa empírica, buscaram-se elementos para delinear um modelo que represente a realidade de um determinado universo em um espaço de tempo. Este modelo representa a realidade percebida pelo pesquisador no que concerne às empresas de auditoria contábil.

6.2 MODELO DE FORMAÇÃO COMPORTAMENTAL DE AUDITORES CONTÁBEIS INDEPENDENTES

Para entendimento do modelo de formação comportamental de auditores contábeis independentes, faz-se necessário primeiramente apresentar um resumo dos conhecimentos técnicos e do fluxo de trabalho destes profissionais. A Figura 76 apresenta um fluxo do processo de auditoria e os conhecimentos técnicos necessários à realização de auditorias contábeis independentes.

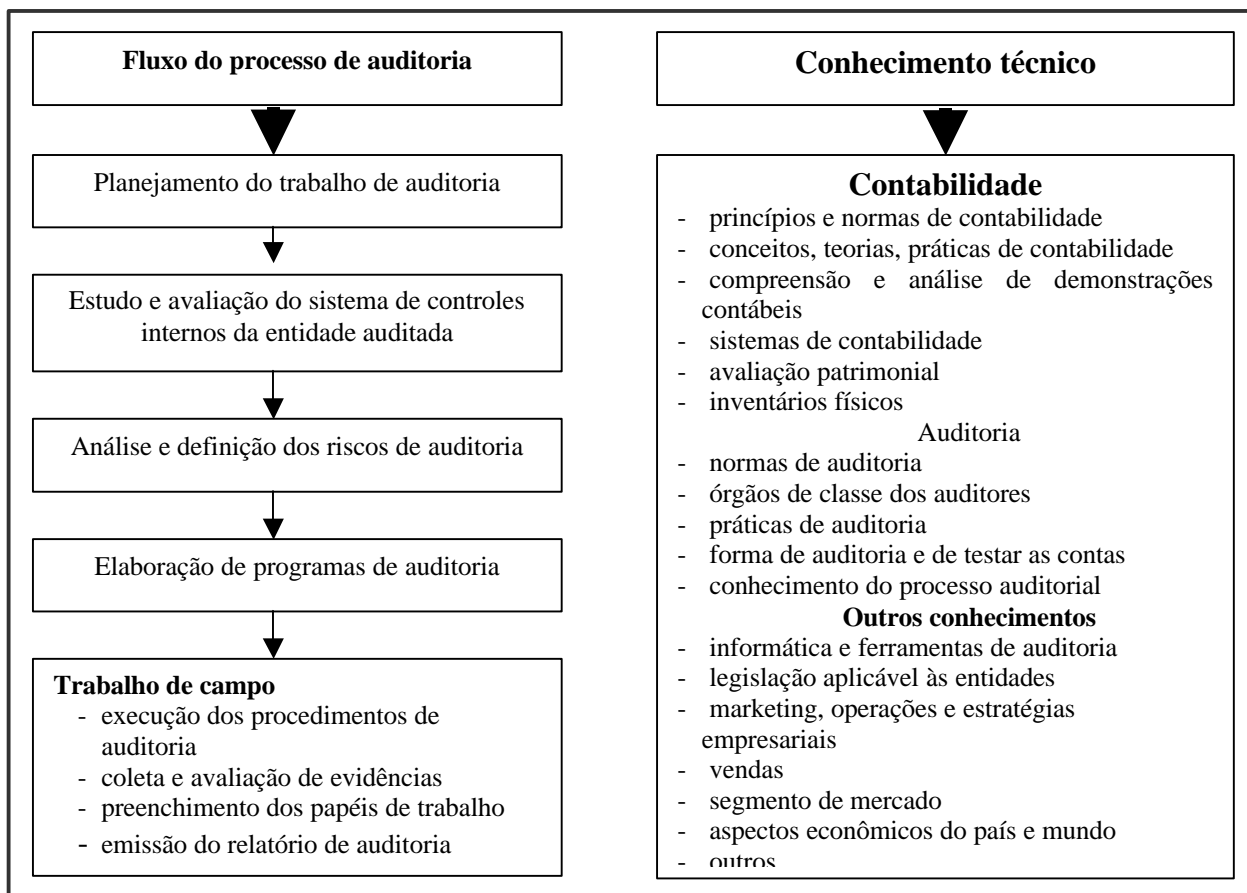


Figura 76 : Fluxo do processo auditorial e conhecimentos técnicos requeridos do auditor contábil independente

Esses são os conhecimentos técnicos identificados na revisão bibliográfica. No entanto, outros conhecimentos técnicos e outros fluxos de processo auditorial podem ser requeridos e encontrados nas empresas que prestam serviços de auditoria contábil independente.

Uma vez apresentadas as competências e as habilidades técnicas requeridas dos auditores, para a realização de auditorias, apresenta-se o delineamento de um modelo de formação comportamental de auditores contábeis independentes, conforme Figura 77.

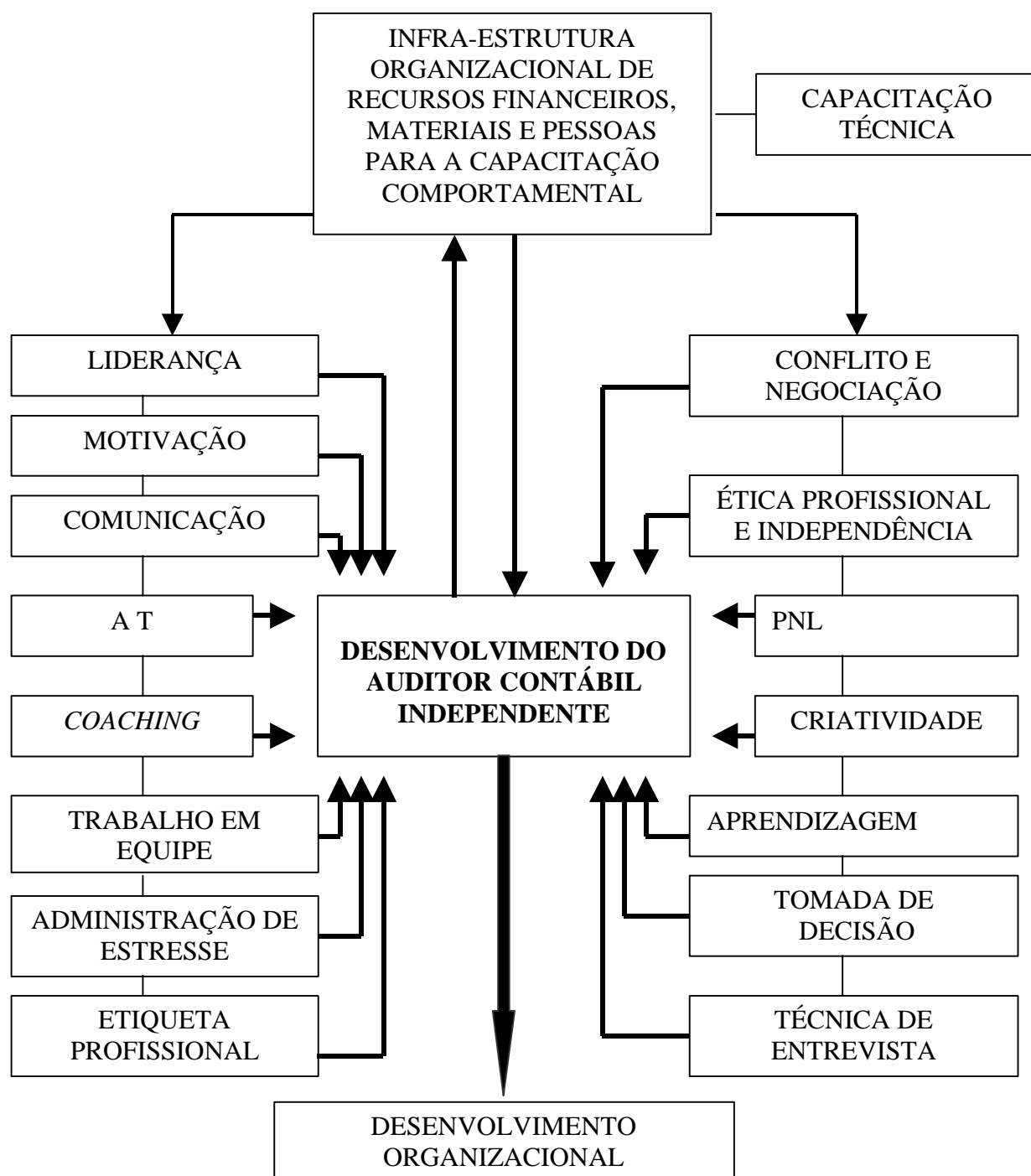


Figura 77: Modelo de formação comportamental de auditor contábil independente

A capacitação técnica do auditor nos conhecimentos apresentados na Figura 76, necessários à execução dos serviços de auditoria, tem atenção especial de órgãos reguladores da profissão do auditor, literaturas especializadas, universidades e pelas empresas de auditoria contábil independente por meio de seus programas de formação técnica.

No entanto, em relação à capacitação comportamental, poucas bibliografias versam sobre o assunto, conforme apresentado na revisão bibliográfica, bem como não tem atenção dos órgãos reguladores da profissão.

Portanto, é necessário que as empresas de auditoria contábil independente criem infraestrutura de recursos financeiros e materiais, bem como de pessoas para a capacitação, tanto técnica, como comportamental de seus profissionais.

Assim, o modelo apresentado de formação de auditores contábeis independentes com ênfase na abordagem comportamental, é detalhado evidenciando a contribuição que cada capacitação poderá trazer ao auditor na realização de seu mister, iniciando pela liderança.

a) Liderança

A auditoria é uma atividade que exige a capacidade de liderança e deve ser executada sob a responsabilidade de um líder. A Figura 78 apresenta um micro-modelo de capacitação do auditor contábil independente em liderança.

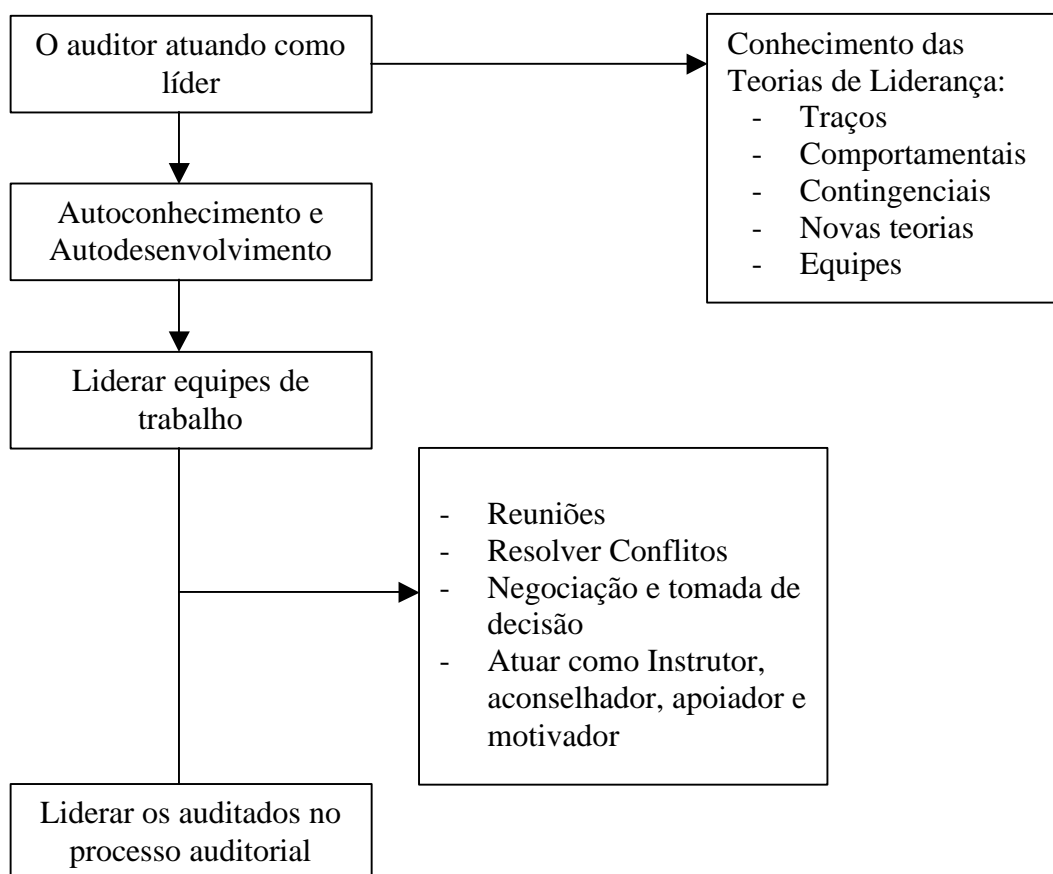


Figura 78: Capacitação do auditor como líder

Como os auditores contratados já possuem potenciais de liderança, identificados no processo seletivo, os quais indicam chances de se tornarem líderes de sucesso, a empresa de auditoria pode capacitar seus novos profissionais nos conceitos, teorias e práticas de liderança.

O auditor, conhecendo suas características de liderança (autoconhecendo-se) e quais são as formas de desenvolvê-las, poderá se autodesenvolver e ter desempenhos eficientes nas atividades de auditoria.

Adicionalmente, o auditor precisa auxiliar no desenvolvimento dos membros que compõem a equipe de auditores, bem como auxiliar no desenvolvimento dos processos do auditado, apresentando recomendações e sugestões de melhorias. Uma das características do líder é auxiliar seus liderados a obterem sucesso em suas atividades. Isto inclui tanto os auditores subordinados, como os profissionais da entidade auditada.

O processo de liderança adotado determina, na maioria das vezes, que os objetivos estabelecidos sejam alcançados, e, para isto, o auditor precisa querer e saber liderar as outras pessoas, utilizando as teorias, práticas e estilos de liderança existentes.

Um desses estilos que pode ser adotado é o da liderança situacional, encontrado na teoria da liderança contingencial. A liderança situacional utilizada nas auditorias contábeis independentes pode ser caracterizada pelas diversas situações que o auditor enfrenta no seu dia-a-dia. São os momentos em que o auditor relaciona-se com os membros da equipe e com as pessoas de contato da empresa auditada. Essas situações exigem comportamentos diferentes em termos de estilo de liderança e de poder, para que ele possa alcançar os resultados almejados.

Assim, os estilos básicos de liderança situacional podem servir para que o auditor busque ajustar o seu estilo de liderança com o nível de desenvolvimento das competências e da maturidade dos seus subordinados, observados em relação à experiência adquirida, capacidade e disposição para aceitar responsabilidades.

Desta forma, entende-se que um gerente ou supervisor de equipe de auditoria, ao perceber em que nível de desenvolvimento e maturidade seus membros se encontram, pode adotar o estilo de liderança mais apropriado para redirecionar o comportamento de um auditor, e, assim, obter a mudança no desempenho atual. A escala de maturidade presente no modelo de liderança pode propiciar ao auditor-líder condições de determinar, de forma mais efetiva, o estilo considerado mais adequado. Porém, deve-se levar em consideração as restrições de tempo para a realização da auditoria, o local onde o trabalho será realizado, a natureza do trabalho, a cultura das pessoas envolvidas, dentre outras peculiaridades.

O auditor pode, também, utilizar o estilo de liderança mais apropriado no relacionamento com as pessoas de contato da entidade auditada, para coletar as evidências de auditoria. O processo de coleta de evidências por meio de entrevistas é um recurso essencial de liderança. Portanto, cabe ao auditor conhecer as teorias e os melhores estilos de lideranças existentes.

Assim, presume-se que as teorias de liderança são fundamentais para o desempenho dos auditores contábeis independentes na realização das auditorias. O auditor, conhecendo as teorias de liderança existente, saberá como melhor tirar proveito de uma auditoria, pois ele encontrará pessoas de todos os tipos e culturas nas organizações. Quanto mais o auditor conhecer e dominar as teorias de liderança, melhor ele poderá ajustar o estilo de liderança na hora de coletar as evidências, fazer a abertura e o encerramento de reuniões de apresentação dos relatórios de auditoria, resolver conflitos, negociar, tomar decisões, atuar como instrutor/aconselhador apoiando e motivando as pessoas de contato.

b) Motivação

No processo auditorial, o auditor depara-se com situações críticas que podem ocasionar perda de sua motivação, bem como desmotivar as pessoas de contato.

A Figura 79 apresenta um micro-modelo de capacitação do auditor contábil independente em motivação.

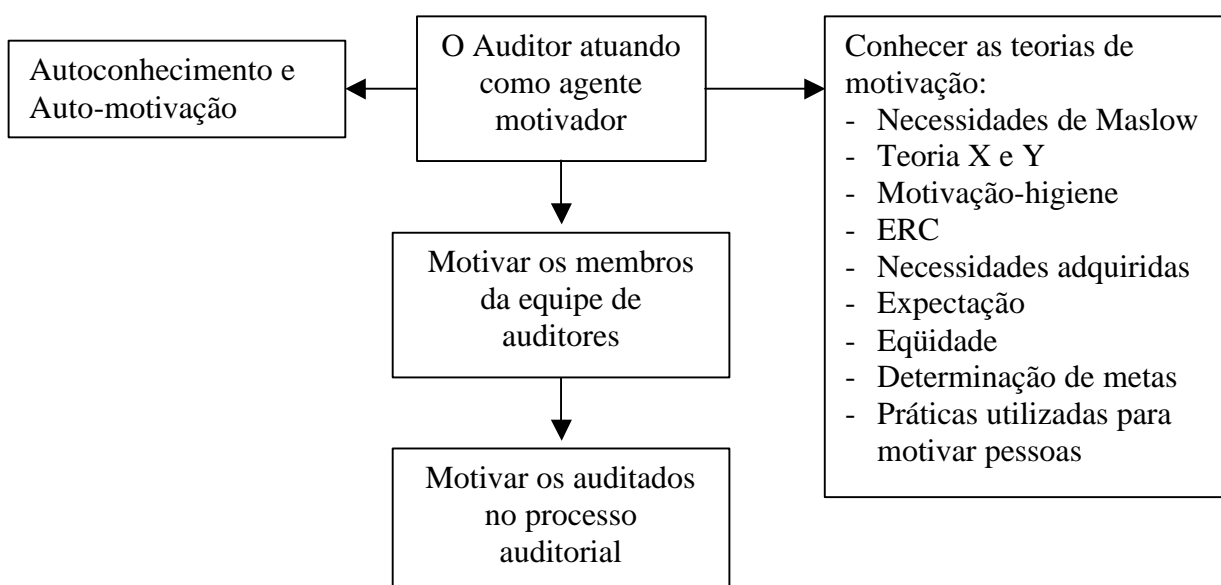


Figura 79 : Capacitação do auditor em motivação

A motivação é a energia, força e impulso interno que movem as pessoas na busca de determinado objetivo. Desta forma, para manter o nível de motivação entre os auditores e auditados, é recomendável dar atenção aos seguintes itens:

- estimular o emprego de esforços para atingir as metas traçadas pela organização, no cumprimento dos prazos previstos nos trabalhos de auditoria;
- compreender suas necessidades pessoais e profissionais, e auxiliá-los na busca da satisfação;
- incentivar desafios e assumir responsabilidades nos trabalhos de campo;
- estimular a automotivação e a autodireção;
- incentivar a criatividade na resolução de problemas e na prevenção dos mesmos;
- reconhecer as competências e habilidades técnicas e comportamentais;
- reconhecer em público resultados positivos na realização de um trabalho de auditoria;
- incentivar a progressão na carreira de auditor;
- dar exemplo e manter boas relações interpessoais;
- propiciar boas condições de trabalho e incentivos na remuneração;
- incentivar o desenvolvimento profissional e pessoal;
- propiciar capacitação;
- dar tratamento igual às pessoas de mesmo nível hierárquico;
- dar feedback às pessoas sobre seus desempenhos;
- estimular a participação do planejamento das atividades;
- incentivar a tomada de decisão nas atividades do dia-a-dia;
- estimular a participação nas atividades em equipe;
- ouvir as opiniões das pessoas;
- manter as pessoas informadas sobre os acontecimentos da empresa;
- dar mais autonomia na realização dos trabalhos;
- demonstrar postura ética aos auditores e auditados;
- estimular a compreensão do comportamento das outras pessoas;
- identificar as necessidades das pessoas;
- estimular a conciliação entre a vida profissional e a familiar;
- propiciar segurança e saúde no trabalho;
- considerar os interesses individuais e os da equipe de auditoria;
- estimular as pessoas a assumirem riscos;
- estimular a auto-gestão;

- criar canais de comunicação eficientes.

A atenção do auditor a esses itens no processo auditorial, seja com colegas da equipe ou com os auditados, estará estimulando a busca da satisfação das necessidades existentes nas pessoas no ambiente de trabalho.

Com o conhecimento das teorias motivacionais o auditor poderá compreender melhor as forças que auxiliam no seu desenvolvimento interior, de cada membro da equipe e dos auditados, bem como compreender o porquê de as pessoas agirem de formas diferentes em determinadas situações. Por meio do exemplo, da fala, das recomendações e elogios em relatórios de auditoria, o auditor poderá motivar as pessoas de contato, bem como criar um ambiente agradável para a equipe de auditores no trabalho de campo, a fim de que possam sentir-se motivados e empregar suas energias na execução de serviços com alta qualidade.

c) Comunicação

De posse de conhecimentos acerca das teorias e técnicas de comunicação entre pessoas e do processo de comunicação dentro das organizações, o auditor poderá interagir melhor com seus colegas de equipe de auditoria, e com as pessoas de contato nas entidades auditadas. A Figura 80 apresenta um micro-modelo de capacitação do auditor contábil independente em comunicação.

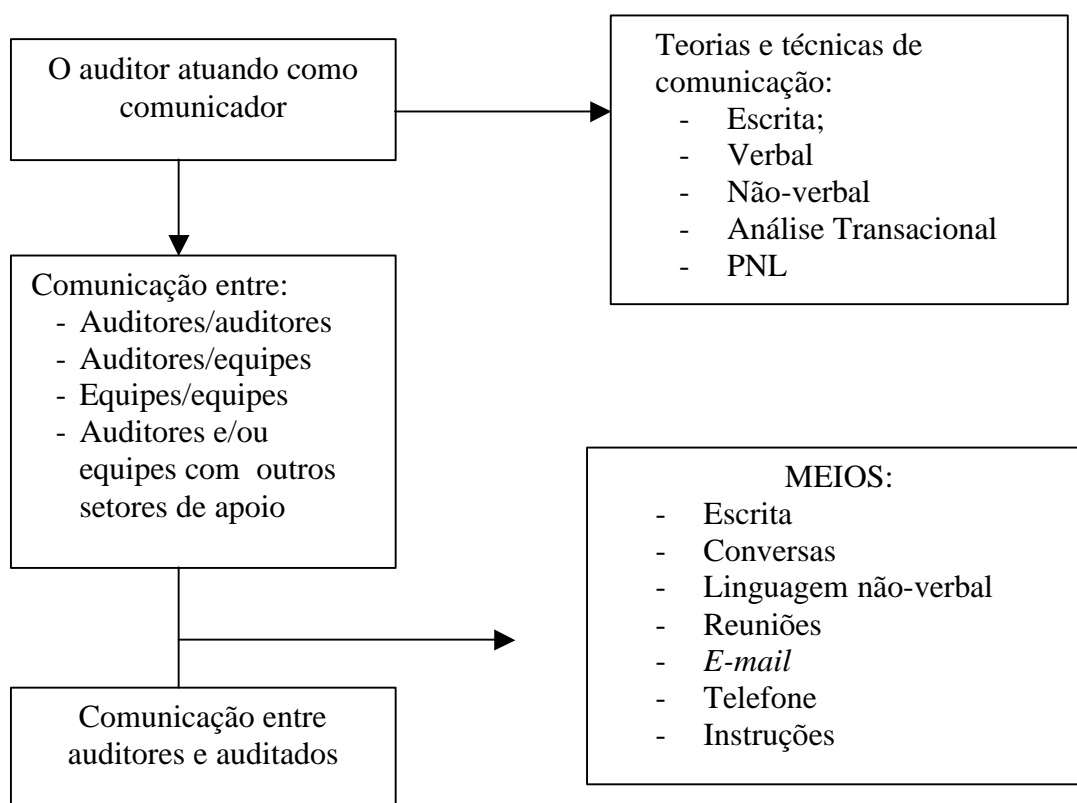


Figura 80 : Capacitação do auditor em comunicação

O auditor deve ter a capacidade de transportar, por meio de palavras, suas idéias, conhecimentos, pensamentos e emoções, tanto de forma escrita, como verbal e não-verbal entre auditores e auditados.

d) Análise transacional

Para auxiliar no equilíbrio emocional na realização dos trabalhos de auditoria, o auditor pode utilizar-se da análise transacional. O auditor, conhecendo a teoria de análise transacional, poderá interagir melhor com seus colegas de trabalho, clientes e fornecedores, pois no processo de comunicação não é possível prever a reação das pessoas, em resposta a uma intervenção administrativa. A Figura 81 apresenta um micro-modelo de capacitação do auditor contábil independente em análise transacional.

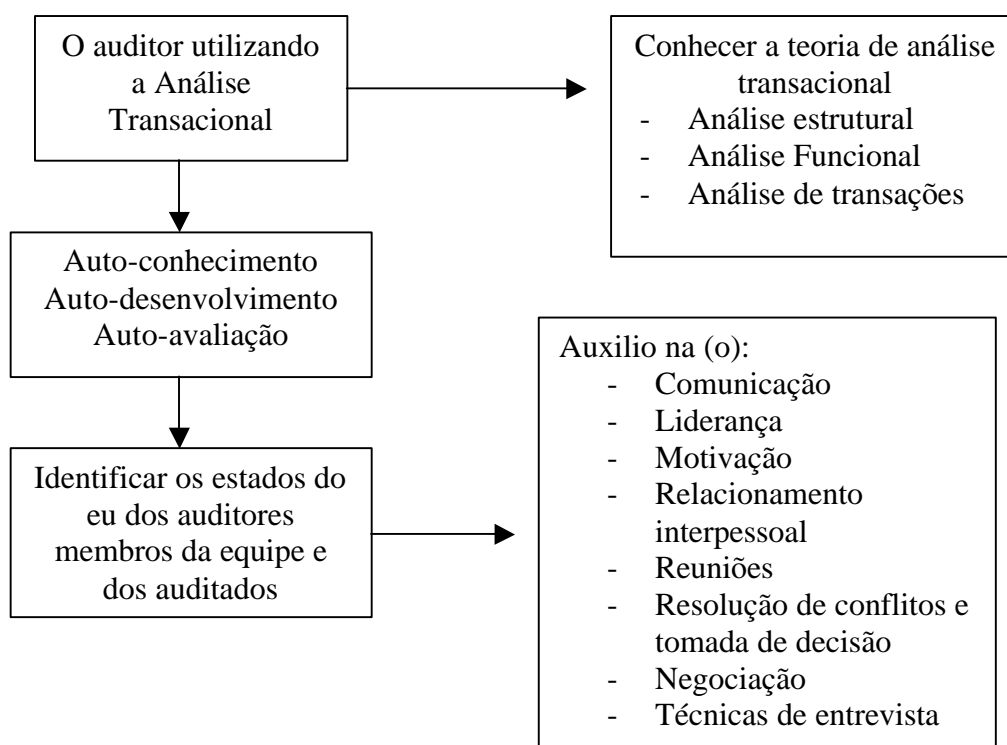


Figura 81: Capacitação do auditor em análise transacional

A situação entre o auditor e auditado, bem como entre os membros da equipe de auditoria, leva a uma reflexão sobre até que ponto os comportamentos, pontos de vista e reações humanas podem influenciar no resultado de uma auditoria. Quando do contato das pessoas umas com as outras é comum observar divergências de comportamento. Portanto, cabe ao auditor conhecer os estados do eu que residem em cada pessoa, para tirar o melhor proveito nas transações relacionadas ao processo auditorial, seja em reuniões, na resolução de problemas, conflitos, tomada de decisões, negociação e no repasse de instruções.

Assim, o auditor, reconhecendo os estados do eu, pode influenciar positivamente as transações entre auditores/auditores, auditores/fornecedores e auditores/auditados.

No processo de coleta de evidências, por meio da entrevista de auditoria, é possível identificar os motivos ocultos ou involuntários dos auditados. Assim, o auditor poderá interagir na entrevista de auditoria, mediante a análise dos estados do eu do auditado, para reagir da forma mais adequada e alcançar o objetivo da auditoria.

O auditor pode utilizar-se das análises das transações quando precisa influenciar diretamente nos processos de entrevista de coleta de evidências de auditoria, principalmente, quando há um comportamento contínuo de justificação do auditado, ele pode interrompê-la, cruzando-a e continuando num outro nível.

e) Coaching/mentoring (instrutor)

Os auditores, além de executar suas atividades de auditoria, precisam ter a competência de repassar conhecimentos a outro auditor, equipes de auditores e para auditados. Isso exige a formação de instrutor, a qual requer capacitação em teorias de aprendizagem, liderança, motivação, boa comunicação, criatividade, iniciativa, autoconhecimento e auto-aprendizado.

f) Trabalho em equipe

O trabalho do auditor contábil independente é realizado em equipes de três ou mais auditores que se deslocam à entidade auditada. O processo de auditoria engloba as reuniões iniciais e finais, a coleta de evidências das transações, do sistema contábil e de controles internos, o qual exige dos auditores capacidade de se relacionar, de cooperar, de motivar, de liderar, de comunicar, de auxiliar, de resolver problemas internos e do auditado.

Assim, o auditor deve conhecer quais os tipos de habilidades, personalidades, formas de aprendizagem, processos de percepção, tomadas de decisões, conflitos e formas de negociação, satisfação no trabalho, que permeiam os membros dos grupos e equipes de auditoria, bem como nas organizações auditadas.

g) Administração de estresse

O auditor, no processo de coleta de evidências, enfrenta situações conflitantes com os auditados, com os membros da própria equipe de auditoria e com a empresa de auditoria, com a legislação aplicável às empresas e, principalmente, em função do maior número de horas trabalhadas na realização de auditorias ocorrer nos meses de janeiro a março de cada ano.

Esses fatores podem causar estresse no auditor, portanto, ele precisa estar capacitado para conhecer as fontes potenciais de estresse existentes no seu ambiente de trabalho e quais suas conseqüências. Tanto o auditor como a empresa de auditoria devem monitorar e dar atenção especial a essas fontes de estresse, para que elas se tornem o chamado eustresse, que estimula a criatividade, o esforço e o melhor desempenho do auditor em suas atividades.

Desta forma, mantendo um nível moderado de estresse no ambiente de trabalho, estimula os auditores na busca da satisfação de suas necessidades na área profissional, pessoal e social, bem como propicia uma qualidade de vida no trabalho, o qual permite que a inovação e a criatividade sejam estimuladas.

h) Etiqueta profissional

Um auditor contábil independente precisa ter habilidades para executar os processos de auditoria, para ter bons relacionamentos com as outras pessoas, compreendendo os sentimentos delas, e para identificar problemas do auditado, sugerindo e recomendando melhorias.

Além dessas habilidades, também são requeridas ao auditor habilidades para se relacionar socialmente. Estas habilidades dizem respeito a capacidade de causar uma boa imagem aos auditados, quais comportamentos deve ter e quais assuntos devem ser tratados em eventos, procurando sempre ser simpático, ter atitudes positivas, e preservar os valores e a ética profissional.

i) Conflito e negociação

O auditor deve conhecer os tipos de conflitos e as formas de negociação. É importante que o auditor saiba como lidar com os conflitos dentro da equipe de auditoria e, principalmente, entre auditor e auditados. Muitas vezes a coleta de evidências pode gerar conflito, o que requer do auditor ou da equipe de auditoria habilidades de negociação.

Outros momentos que podem gerar conflito são as reuniões para apresentar o resultado da auditoria. Entra em cena a capacidade do auditor de negociar e conduzir esses conflitos, para que sejam construtivos e agreguem valor à entidade auditada e à equipe de auditores. Muitas empresas, departamentos ou setores possuem visão distorcida dos trabalhos da auditoria, o qual ocasiona resistência no repasse de informações e na negociação. Apesar de o auditor contábil independente possuir determinada autoridade no processo auditorial, deve evitar utilizá-la, pois ela traz resultados parciais e de curto prazo, muitas vezes fechando as portas ao auditor.

Isso requer técnicas de negociação, em que auditores e auditados saiam ganhando. É importante que, em todo o processo da negociação, os auditores enfatizam os pontos positivos encontrados no auditado. Isto ajuda a minimizar o efeito do medo nos trabalhos de auditoria e possibilita a criação de um clima favorável a uma boa negociação.

Portanto, cabe aos auditores aprender as teorias, práticas e fases da negociação, para conduzir de maneira mais harmônica possível e pró-ativa o processo auditorial, visando atingir a aprendizagem pessoal e organizacional.

j) Ética profissional e independência

Assim como nos eventos sociais, o auditor no ambiente de trabalho precisa ter comportamentos éticos, deve seguir as normas éticas da profissão de auditor contábil independente, mantendo sempre a imparcialidade em suas ações para preservar a independência em seus julgamentos. Desta forma, é preciso capacitá-lo para tal, dentro dos valores e ética da empresa de auditoria, ou seja, é preciso passar aos auditores quais são os valores que a empresa possui.

k) Programação neurolingüística

Com a utilização da PNL, o auditor pode se auto-conhecer aumentando sua confiança e segurança, além de auxiliar os membros da equipe de auditoria no progresso pessoal e profissional. A Figura 82 apresenta um micro-modelo de capacitação do auditor contábil independente em programação neurolingüística.

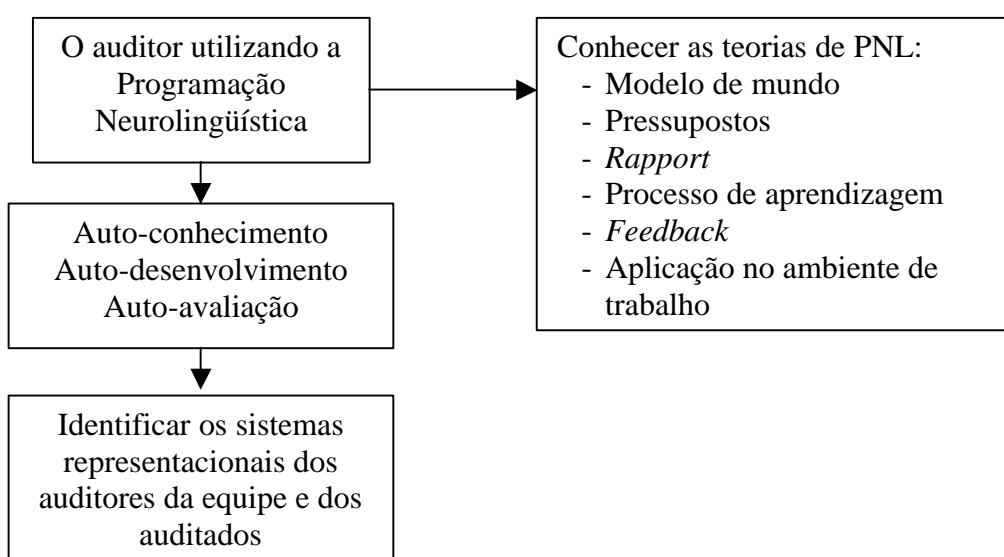


Figura 82 : Capacitação em programação neurolingüística

O auditor, ao adquirir o conhecimento da PNL, poderá substituir padrões limitadores de sua vida, como dificuldades de comunicação, expectativas, conflitos e outros comportamentos indesejáveis, por padrões facilitadores que possibilitem mudanças de atitudes, motivação, empatia, comunicação, liderança, trabalho em equipe, autoconfiança, pensamento sistêmico, capacidade de influenciar, administrar pressões e conflitos, tomar decisões, melhorar o desempenho, o aprendizado e a criatividade, facilidade para encontrar soluções e estabelecer objetivos.

No processo de comunicação, o auditor pode confirmar aquilo que fala por meio de suas expressões não-verbais para ajudar a convencer a pessoa de contato. Isso ajuda criar convicção, mostrar verdade, sinceridade e auxiliar a pessoa de contato no processo de aprendizagem. Assim, poderá utilizar a PNL nos seguintes itens:

- criar sintonia com o auditado no processo de entrevista, ou seja, falar no mesmo tom de voz da outra pessoa, para não quebrar a comunicação;
- verificar os fatos e não fazer julgamentos das pessoas de contato;
- entrar em sintonia com o auditado e procurar convencê-lo da necessidade de promover alteração na forma de executar os procedimentos ou qual a melhor forma de tratamento contábil a ser realizado;
- focar os olhos da outra pessoa quando ela está falando, mostrar atenção;
- ouvir as palavras da outra pessoa direcionando a atenção para os comportamentos não-verbais;
- fazer perguntas para poder ouvir;
- fazer relatórios de sugestões de melhorias de acordo com os canais predominantes do auditado;
- no processo de coleta de evidências por meio da entrevista, imitar os gestos da outra pessoa, o qual ajudará ao auditor criar empatia, ou seja, falar no canal que o auditado opera com mais frequência;
- redigir relatórios de acordo com o sistema representacional do auditado;
- nas instruções aos membros da equipe de auditores, procurar falar no canal que elas mais operam visando buscar a sintonia. Com isto, os auditores poderão absorver melhor as instruções e ajudará a criar um clima agradável entre eles;
- aprender se modelando em pessoas de sucesso;
- melhorar a sintonia na comunicação usadas na negociação, na administração de conflitos, na tomada de decisão, no feedback, na comunicação com clientes;
- utilizar a fotoleitura para ajudar no processo de aprendizado;

- melhorar a capacidade de percepção;
- melhorar a criatividade;
- as estratégias de modelagem poderão ser aproveitadas em treinamentos técnicos específicos e em estratégias de trabalho;
- as técnicas de *rapport* e sintonia poderão ser usadas em negociações, com clientes internos e externos, em reuniões, apresentações e na criação de redes de relacionamentos.

O auditor, utilizando desses conhecimentos de programação neurolingüística nos trabalhos de auditoria, poderá realizar serviços de melhor qualidade.

l) Criatividade

Muitas vezes no processo auditorial, tanto entre auditores/auditores, como entre auditores/auditados, encontram-se fases difíceis de serem vencidas, as quais requerem do auditor a capacidade de criar alternativas ou soluções, principalmente quando se trabalha com pessoas desconhecidas e processos empresariais ainda nunca vistos. Isso exige habilidades para apresentar novas formas de realizar um processo, de interpretar legislação, normas, procedimentos e práticas de controle de gestão.

m) Aprendizagem

O processo de auditoria, pela vivência em trabalhos diversificados e com pessoas de diferentes culturas, permite que os auditores tenham aprendizados constantes. Porém, torna-se necessário capacitá-los nos conceitos e nas técnicas de aprendizagem, principalmente no auxílio da capacitação de formação de instrutores/*coaching/mentoring*.

Portanto, é importante que o auditor conheça as teorias de aprendizagem, enfocando os seguintes itens:

- motivação para aprendizagem;
- criação do clima de aprendizagem;
- expressão verbal e não-verbal (técnicas de comunicação com o auxílio de AT e PNL) no processo de repasse de instruções;
- auto-controle e administração de situações críticas no processo de formação;
- conhecimento das disciplinas da aprendizagem organizacional.

Assim, o auditor pode ajudar no desenvolvimento dos colegas de equipe e dos auditados, bem como auto-desenvolver-se, melhorando suas habilidades, a criatividade e a capacidade de percepção.

n) Tomada de decisão

Nos impasses encontrados no dia-a-dia da profissão, o auditor precisa tomar decisões. Tais impasses podem ocorrer no relacionamento entre a equipe de auditores, como no relacionamento entre auditores e auditados, em cima de fatos, processos ou práticas que estão sendo adotados pela entidade auditada. Para tanto, o auditor necessita conhecer as fases e as técnicas que podem ser adotadas no processo de tomada de decisão, principalmente em processos que geram grandes incertezas.

o) Técnica de entrevista

O processo de coleta de evidência, por meio da técnica de entrevista, exige do auditor capacidade de elaboração de perguntas, para que o auditado possa discorrer sobre suas atividades. A prática tem demonstrado que a maior parte das informações existentes em uma organização não fica armazenada em sistemas e documentos, e sim, na memória das pessoas que fazem parte da organização.

Para isto o auditor precisa formular perguntas abertas, que possibilitam ao auditado dar várias respostas, e que sejam referentes à disposição correta das atividades, ao entendimento dos processos, à execução correta e em relação à eficácia das atividades.

O auditor deve conduzir as perguntas de auditoria como se fosse um bate papo, ou uma conversa informal. Deve tomar cuidado para não fazer perguntas mal formuladas ou um comentário que gere interpretação diversa, pois podem causar mudanças na postura do auditado.

Nesta técnica são exigidos do auditor capacidade de ouvir atentamente, de passar feedback, de negociar, de tomar decisão, liderar, comunicar, motivar, ter ética e independência, ter criatividade, ser instrutor e conhecer um pouco de análise transacional e de programação neurolingüística. Isso vai ajudá-lo na obtenção das evidências necessárias que darão suporte às outras técnicas de coletas de evidências no processo auditorial.

Os auditores de posse desses conhecimentos terão mais condições e estrutura comportamental para interagir melhor nos relacionamentos entre auditores/auditores e auditores/auditados na prestação de serviços de auditoria.

Para tanto, a organização precisa criar uma infra-estrutura de recursos financeiros, materiais e de pessoas, bem como um ambiente propício para desenvolver as competências e habilidades comportamentais de seus profissionais.

A organização, ao investir em capacitação das habilidades e competências de seus profissionais, estará alavancando seu desenvolvimento e, com isto, cria possibilidades de manter-se no mercado com condições de competir com seus concorrentes, prestando serviços que agregam valor aos seus clientes.

Assim, conclui-se este modelo de formação de auditores contábeis independentes, com ênfase na abordagem comportamental, com base nas experiências das cinco empresas pesquisadas e pela fundamentação teórica. Recomenda-se que as empresas de auditoria contábil independente, mesmo as pesquisadas, busquem implementar os cursos de capacitação comportamental que estão apresentados nesse modelo e, ainda, não são aplicados em suas empresas. Se implementados, existe grande possibilidade de que algum valor agregado estará sendo embutido no processo auditorial.

7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo apresentam-se as conclusões e recomendações para novas pesquisas.

7.1 CONCLUSÕES

Com o desenvolvimento desta tese procurou-se atender os requisitos da metodologia científica quanto à contribuição, à relevância, à originalidade/ineditismo e à viabilidade.

No que diz respeito à contribuição do estudo, na área de auditoria contábil independente existe uma vasta literatura que aborda a formação técnica do auditor. No entanto, a referida literatura aborda superficialmente a formação comportamental destes auditores. A proposta deste trabalho foi contribuir para o desenvolvimento do auditor contábil independente, na perspectiva comportamental, bem como, por meio de dados coletados nas empresas de auditoria contábil, servir de *feedback* às instituições de ensino em nível de graduação e pós-graduação na área de auditoria contábil independente.

Quanto à relevância, a presente pesquisa demonstrou atender este requisito, por contribuir na exploração e aplicação dos conceitos da engenharia de produção em organizações prestadoras de serviços, mais especificamente de auditoria contábil, correlacionando a teoria com a prática, a qual tem permitido obter resultados significativos.

Com relação à originalidade/ineditismo do trabalho, até o presente momento desconhece-se o desenvolvimento de uma abordagem voltada à formação comportamental de auditores contábeis independentes. As abordagens existentes no Brasil são restritas às práticas utilizadas pelos profissionais da área de recursos humanos das grandes empresas de auditoria e empresas que prestam serviços de consultoria. Assim, abriu-se uma oportunidade de explorar esse contexto, preenchendo, desta forma, este espaço, ainda não explorado em pesquisas científicas nacionais.

Por fim, no que concerne à viabilidade da pesquisa, esta demonstrou-se viável pelo acesso a informações em bibliografias nacionais e internacionais, bem como a coleta de dados junto às empresas de auditoria contábeis nacionais e internacionais.

Assim, apresentam-se as conclusões relativas ao resultado do estudo baseado no objetivo geral da pesquisa, bem como nos objetivos específicos estabelecidos:

Objetivo específico 1 – foi identificado o perfil definido pelas empresas de auditoria contábil para recrutamento e seleção de auditores contábeis independentes no capítulo 5 item 5.2.

Objetivo específico 2 – o processo de formação comportamental de auditores contábeis independentes em empresas de auditoria contábil independente foi verificado, conforme apresentado do item 5.3.

Objetivo específico 3 – foram descritas as habilidades comportamentais consideradas relevantes dos auditores contábeis independentes na realização de auditorias contábeis independentes no item 5.4.

Objetivo específico 4 – estruturou-se com base nas informações e opiniões coletadas um conjunto de elementos que deu suporte ao modelo de formação comportamental de auditores contábeis independentes.

Quanto à questão norteadora conclui-se que esta foi respondida no desenvolvimento dos objetivos deste trabalho e ao ser apresentado o delineamento de um modelo de formação comportamental de auditores contábeis independentes.

Conclui-se que todos os objetivos (geral e específicos) foram atingidos com a execução do presente estudo multicaso.

A formação do auditor contábil independente, com ênfase na abordagem comportamental, poderá trazer contribuições aos processos de auditoria, no estudo e avaliação dos sistemas contábeis e controles internos, no estudo dos riscos de auditoria, na aplicação das técnicas de auditorias, na coleta de evidências, nos processos de negociação e tomadas de decisões, na apresentação dos relatórios de auditoria, no atendimento de normas de auditoria, e, principalmente, na qualidade dos serviços prestados.

O tema formação comportamental, de profissionais que desenvolvem atividades que demandam controle emocional no contato com outras pessoas, vem a cada dia que passa recebendo maior atenção por parte dos responsáveis pela gestão de pessoas nas organizações.

Por fim, ressalta-se que as mudanças do ambiente globalizado têm sido rápidas e radicais, e, em face de tais mudanças, as organizações que prestam serviços de auditoria contábil independente precisam, cada vez mais, investir no desenvolvimento de seus profissionais, pois deles depende sua competitividade.

7.2 RECOMENDAÇÕES

De acordo com os dados e as informações contidas nesta pesquisa, e para aprofundar tópicos citados e não extensivamente abordados, tendo em vista as características desta pesquisa, são sugeridos alguns possíveis desdobramentos para futuros estudos nos seguintes temas:

- a percepção dos auditores contábeis independentes da necessidade de conhecer as teorias de liderança
- as influências dos fatores motivacionais no trabalho de auditoria, na visão dos auditores contábeis independentes;
- a importância da comunicação, na percepção dos auditores contábeis independentes, da utilização dos conhecimentos de análise transacional e de programação neurolingüística na realização de auditorias;
- a percepção dos auditores contábeis independentes quanto à formação comportamental necessária ao bom desempenho das atividades de auditoria

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Maurício **Competência inconsciente**. Disponível em. <http://www.pnl.com.br/>. Acesso em 17/06/2001.
- ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: um curso moderno e completo**. São Paulo : Atlas, 1996.
- ALVAREZ, Bárbara Regina. Qualidade de vida relacionada à saúde de trabalhadores: um estudo de caso. Florianópolis, 1996 Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas – UFSC. Disponível em: www.eps.ufsc.br. Acesso em 26/11/01.
- ARCHER, Earnest R. **Psicodinâmica da vida organizacional**. Organização de BERGAMINI, W. Cecília e CODA, Roberto. São Paulo : Atlas, 1997.
- ATTIE, William. **Auditoria : Conceitos e aplicações**. São Paulo : Atlas, 1998.
- AUDIBRA – INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNOS DO BRASIL. **Procedimentos de Auditoria Interna**. 1992.
- BAN, Ana. **Uma nova maneira de ler**. Artigo publicado na revista Marie Claire de janeiro de 1999, disponível em: <http://www.fotoleitura.com.br/index1.html>. Acesso em 15 de março de 2002.
- BASSANESI, Consuelo e ZANUZZI, Fernanda. **Inteligência prática. Quem precisa de QI?** Revista Amanhã: Economia e Negócios. Porto Alegre, ago. 2000 p.32-35.
- BERGAMINI, W. Cecília. **Motivação no trabalho**. São Paulo : Atlas, 1996.
- _____, **Psicodinâmica da vida organizacional**. Organização de BERGAMINI, W. Cecília e CODA, Roberto. São Paulo : Atlas, 1997.
- BERGER, Leoni. Estudo do emprego de técnicas da análise transacional e da programação neurolingüística na melhoria da comunicação pessoal e organizacional. Florianópolis, 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas – Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: www.eps.ufsc.br. Acesso em 25 de outubro de 2001.
- BERNARDI, Maria Amalia. **As melhores empresas para você trabalhar**. In: GUIA EXAME98. Parte integrante da edição 669 de EXAME. São Paulo, ago. 1998.
- BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação**. São Paulo : Atlas, 2000.
- BOLSTAD, Richard. **PNL na educação**. Disponível em <http://www.pnl.com.br/>. acesso em 17/06/2001.
- BRANDÃO, Hugo Pena e GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho**. Artigo apresentado no ENANPAD99. Foz do Iguaçu. 19 a 22 de setembro de 1999.

BRASIL. Instrução nº 308 de 14 de maio de 1999 da CVM – COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. O registro e o exercício da atividade de auditoria independente no âmbito do mercado de valores mobiliários. Rio de Janeiro, 1999.

BROOKSON, Stephen. **Como se comunicar Bem**. São Paulo : Publifolha, 2001.

CARVALHO, Antonio Vieira de e NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. São Paulo : Pioneira, 2000.

CARVALHO, L. Nelson. Palestra no SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE CONTABILIDADE. CFC/IBRACON/IFAC/AIC. BRASÍLIA, 17 de maio de 1999. Disponível em: www.cfc.org.br. Acesso em janeiro de 2001.

CFC – CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Resolução nº 781 de 24 de março de 1995. Aprova a NBC P3 – Normas Profissionais do Auditor Interno.

_____. Resolução nº 821 de 17 de dezembro de 1997. Aprova a NBC P 1 – Normas Profissionais de Auditor Independente.

_____. Resolução nº 803 de 10 de outubro de 1996. Aprova o Código de Ética Profissional do Contabilista – CEPC.

_____. Resolução CFC Nº 820/97 de 17 de dezembro de 1997. Aprova a NBC T 11 – Normas de Auditoria Independente das Demonstrações Contábeis.

_____. Resolução CFC Nº 828/98 de 11 de dezembro de 1998. Aprova a NBC T 11 – IT – 02 Papéis de Trabalho e Documentação de Auditoria.

_____. Resolução CFC Nº 830/98 de 16 de dezembro de 1998. Aprova a NBC T 11 – IT – 05 – Parecer dos Auditores Independentes sobre as Demonstrações Contábeis.

_____. Resolução CFC Nº 836 de 22 de fevereiro de 1999. Aprova a NBC T 11 – IT – 03 – Fraude e Erro.

_____. Resolução CFC Nº 910 de 12 de setembro de 2001. Aprova a NBCT Normas Sobre a Revisão Externa de Qualidade pelos pares.

_____. Resolução CFC Nº 914/2001. Aprova a Norma Brasileira de Contabilidade (NBC T 11 e IT 06).

_____. Resolução CFC Nº 915/2001. Aprova a Norma Brasileira de Contabilidade (NBC P 1 e IT 02).

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**. São Paulo : Makron Books, 1997.

_____. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro : Campus, 1999.

COLOMBINI, Letícia. **Etiqueta no trabalho**. Revista VOCÊ s.a. edição nº43. São Paulo, Abril, jan. 2002 p.28-36.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil**. São Paulo : Atlas, 1999.

CONDRAÏ, Valérie. Um modelo para o aprendizado do trabalho em equipe, utilizando um jogo de empresas como suporte de treinamento. Florianópolis, 1997. Dissertação (Tese em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas – Universidade Federal de Santa Catarina.

CURY, Gilberto Craydi. **O que a PNL pode fazer por uma empresa?** Disponível em: <http://www.pnl.com.br/>. Acesso em 17/06/2001.

DAL MAS, José Ademir. **Auditoria independente**. São Paulo : Atlas, 2000.

DAVIS, Keith e NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo : Pioneira, 2001.

DIEMER, Regina *et al.* **Melhorias de processos empresariais**. Frankfurt, 1999. DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR QUALITÄT e V.

_____, **Formação de gerentes e auditores da qualidade**. Frankfurt, 1997. DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR QUALITÄT e V.

DIMITRIUS, Jô-Ellan. **Decifrar pessoas: como entender e prever o comportamento humano**. São Paulo: Alegro, 2000.

GARCIA Enrique Zamorano. Palestra no **SEMINÁRIO INTERNACIONAL CFC/IBRACON/IFAC/AIC**. Brasília, 17 de maio de 1999. Disponível em: www.cfc.org.br. Acesso em 16 de janeiro de 2001.

FIGUEIREDO, José Carlos. **O Ativo Humano na era da globalização**. São Paulo : Negócios, 1999.

_____, **A era da comunicação humana nas organizações**. Palestra em Videoconferência DTCOM/CRC-SC, Julho de 2001.

FELIPE, Maria Inês. **Criatividade & Inovação: Para o quê?** Disponível em: <http://www.curingao.com.br/ines3.htm>. Acesso em 22/05/02.

FOWLER, Alan. **Resolvendo conflitos**. São Paulo : Nobel, 1995.

FRANCO, Hilário e MARRA, Ernesto. **Auditoria contábil**. São Paulo : Atlas, 2000.

FRANÇA, Edson e MOTTA, Fátima. **Desenvolvendo equipes de alta performance**. Palestra em Videoconferência DTCOM/CRC-SC, Julho de 2001.

FRANQUEMONT, Sharon. **O mundo é dos visionários**. São Paulo : Editora Abril Revista Veja, ano 35, nº21, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo : Atlas, 1996.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

_____, **Gestão de pessoas**. São Paulo : Atlas, 2001.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro : Objetiva, 1995.

GREEN, Paul C. **Desenvolvendo competências consistentes**. Rio de Janeiro : Qualitymark, 2000.

GUSMÃO, Marcos. **Porque seu emprego pode estar em perigo**. São Paulo: Revista VOCÊ s.a. Editora Abril, maio de 2000, p.33-41.

HENDRIKSEN, Eldon S. e VAN BREDA, Michael F. **Teoria da contabilidade**. São Paulo : Atlas, 1999.

HARDINGHAM, Alison. **Trabalho em equipe**. São Paulo : Nobel, 1995.

HELLER, Robert. **Como aprimorar a gestão de pessoas**. São Paulo : Publifolha, 2000.

HERSEY, Paul e BLANCHARD Kenneth H. **Psicologia para administradores**. São Paulo : E.P.U. 1986.

HINDLE, Tim. **Como fazer entrevistas**. São Paulo : Publifolha, 1999.

HOFFMAN, James J. **A teoria da relatividade da ética**. Revista HSM Management, n8, ano 17, 1999, novembro-dezembro.

JACQUES, Alexandre. **Técnicas irresistíveis para convencer e influenciar pessoas**. Florianópolis: Insular, 2001.

JUND, Sergio. **Auditora**. Rio de Janeiro : Impetus, 2001.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1999.

KIM, Daniel H. **Administrando o ciclo do aprendizado**. Artigo publicado no livro Criando Organizações que Aprendem. São Paulo : Futura, 1996.

KANITZ, Stephen. **A Origem da corrupção**. Artigo publicado na Revista Veja no dia 02 de junho de 1999. Disponível em: <http://www.auditoriainterna.com.br>. Acesso em 05 de novembro de 2001.

KNIGHT, Sue. **Introdução à neurolingüística**. São Paulo : Nobel, 2000.

KRAUSZ, Rosa R. **Análise transacional e trabalhabilidade**. Artigo disponível em: <http://www.unat.com.br/artigos/index.htm>. Acesso em 14 de Março de 2001.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo : Atlas, 1994.

LOBOS, Julio. **A personalidade executiva**. São Paulo : Negócios, 2000.

LONGEN, Márcia Terezinha. **Um modelo comportamental para o estudo do perfil do empreendedor**. Florianópolis, 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas – UFSC.

LÜDKE, Menga e ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MAGALHÃES, Antonio de Deus F. et al. **Auditoria das organizações**. São Paulo: Atlas, 2001.

MAITLAND, Iain. **Como motivar pessoas**. São Paulo : Nobel, 2000.

MARION, José Carlos. **Análise das demonstrações contábeis**. São Paulo, Atlas, 2002.

MARTINS, Eliseu. **Contabilistas devem assumir novo papel na sociedade**. Brasília, 2001. *Jornal do Conselho Federal de Contabilidade* ano 4, número 44 de dezembro de 2001, p.6-7.

_____, **Ética Geral e profissional em contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1997.

MENEZES, Leonel de e Christinha Ávila de. **Por trás da consciência**. Rio de Janeiro : Record, 1994.

MOLDEN, David. **O que a PNL pode fazer por você**. Disponível em: <http://www.pnl.com.br/>. Acesso em 17/06/2001.

MOREIRA, Capela da Silva e GAUTHIER, Álvaro Ostuni. **A eficácia da liderança situacional no programa de qualidade**. In: *18º ENEGEP (1998 : Niterói) Anais*. Piracicaba : Universidade Federal Fluminense - Niterói, set/98.

MUSSNUG, K.J e HUGHEY, A.W. A verdade sobre as equipes. *Revista HSM Management*, n8, ano 2, 1998, maio-junho.

MUSSO, Edegaro. Criatividade e intuição. Disponível em: www.cdic.com.br. Acesso em 22/05/2002.

NASCH, Laura. **Ética nas empresas**. São Paulo : MakronBooks, 1993.

NASI, Antonio Carlos. *Jornal do CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE – CFC* Brasília, janeiro de 2001 p. 06 e 07.

_____, Riscos, qualidade, ética e responsabilidade social do auditor externo. *Revista do Conselho regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul*. Maio de 1999, pg. 34-42.

NOWACK, Kenneth e WIMER, Scott. Como mudar seu executivo. *Revista HSM Management*, n.13, ano 3, 1999, março-abril.

O'CONNOR, Joseph e SEYMOUR, John. **Introdução à programação neurolingüística**. São Paulo : Summus, 1995.

PASLOE, Eric. **O gerente como líder e orientador**. São Paulo : Nobel, 2001.

PEREZ Jr., José Hernandez e BEGALLI, Glaucos Antonio. **Elaboração das demonstrações contábeis**. São Paulo : Atlas, 1999.

PÓVOA FILHO, Francisco Liberato. **Gerenciamento do crescimento do ser humano na educação**. Belo Horizonte : Fundação Christiano Ottoni, 1995.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo : Atlas, 1985.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Tradução Christina Ávila de Menezes, 8a. edição, Editora LTC, Rio de Janeiro, 1999.

SÁ, Antonio Lopes de. **Dicionário de contabilidade**. São Paulo : Atlas, 1995.

____, **Curso de auditoria**. São Paulo : Atlas, 1998.

____, **Ética profissional**. São Paulo: Atlas, 1988.

____, **Vocação moderna da contabilidade**. Disponível em: <http://www.lopesdesa.com.br>. Acesso em 14 de agosto de 2001.

SANTOS, Anselmo Romualdo. **Manual de auditoria interna: Evidência em Auditoria**. Traduzido do original Internal Audit Handbook. Vol. II, Part 2, Chapter 5 (Treasury Board of Canada): Brasília : SFC/SEAUD/CONOR/DIDES, 2000. Disponível em www.fazenda/sci.br. Acesso em 19 de junho de 2000.

SANTOS, Manoel da Silva. **O homem, a contabilidade e o computador da pré-história à história Contemporânea**. Disponível em <http://netpage.em.com.br/manoelss/>. Acesso em 14 de agosto de 2001.

SARY, Patrick. Guia de PNL para sua empresa. Rio de Janeiro : Record, 1996.

SCHEELE, Paul R. **Fotoleitura**. Tradução de Huáras Duarte, disponível em: <http://www.pnl.com.br/>. Acesso em 17/06/2001.

SCHERMERHORN, Jr. John R. et al. Fundamentos de Comportamento Organizacional. Porto Alegre : Bookman, 1999.

SCHMIDT, Paulo. **Historia do Pensamento Contábil**. Porto Alegre : Bookman, 2000.

SCHÜTZ, Edgar. Motivação para a Qualidade. Florianópolis : Insular, 1997.

SEAGAL, Sandra e HORNE David. Dinâmica humana: um alicerce para a organização que aprende. Artigo publicado no livro Criando Organizações que Aprendem. São Paulo : Futura, 1996.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**. São Paulo : Best Seller, 1990.

____, **Como você sabe se a sua organização está aprendendo**. Artigo publicado no livro Criando Organizações que Aprendem. Organizado por WARDMAN, Kellie T. São Paulo : Futura, 1996.

SENGER, Cremildo Aparecido. **A Necessidade de Mudar o Enfoque de Auditoria: um estudo sobre as “big six”**. São Paulo, 1998. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Departamento de Contabilidade, Administração e Contabilidade, – Universidade de São Paulo.

SEYMOUR, John e SHERVINGTON, Martin. **Como usar a Inteligência Emocional**. São Paulo : Publifolha, 2001.

SHINYASHIKI, Roberto. **Você: a alma do negócio**. São Paulo : Gente, 2001.

TEIXEIRA, Elson A. **Criatividade: ousadia & competência**. São Paulo : Makron Books, 2002.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.

WAITLEY, Denis. **Integrando 3 Tecnologias Poderosas**. Disponível em <http://www.pnl.com.br/>. Acesso em 17/06/2001.

WANDERLEY, José Augusto. **Negociação: alguns pontos indispensáveis para o sucesso**. Artigo disponível em: <http://hp.brhs.com.br/~jawander/artigo.htm>. Acesso em 03.06.2001.

WEISINCER, Hendrie. **Inteligência Emocional no Trabalho**. Rio de Janeiro : Objetiva, 1997.

WOOD Jr., Thomas e PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração por Habilidades e por Competências**. São Paulo : Atlas, 1999.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Processo de recrutamento de auditores contábeis independentes.

- 1.1 Como é realizado o processo de recrutamento de novos auditores?
- 1.2 Quais as fases do processo de recrutamento?
- 1.3 Quais os meios utilizados no processo de recrutamento?
- 1.4 Qual a formação acadêmica exigida dos candidatos no processo de recrutamento?
- 1.5 Que outros aspectos são requeridos dos candidatos no processo de recrutamento?

2) Processo de seleção de auditores contábeis independentes

- 2.1 Como é realizado o processo de seleção de novos auditores?
- 2.2 Quais as fases do processo de seleção de novos auditores?
- 2.3 Quais as técnicas empregadas na seleção de candidatos?
- 2.4 Qual o perfil procurado nos candidatos?
- 2.5 Quais habilidades e competências são mais relevantes para decidir pela contratação?
- 2.6 Quais critérios são utilizados para a avaliação final do candidato?

3) Processo de formação dos auditores contábeis independentes

- 3.1 Como é realizado o processo de formação continuada dos auditores?
- 3.2 Qual o perfil dos instrutores (interno e /ou externo) que a empresa se utiliza para a realização do treinamento?
- 3.3 Quais cursos são propiciados visando desenvolver e aprimorar as habilidades e competências técnicas e comportamentais dos auditores?
- 3.4 Que tipo de cursos são ministrados por instrutores internos?
- 3.5 Que tipo de cursos são ministrados por instrutores externos?
- 3.6 Quais cursos são realizados na empresa e quais são realizados fora?

4) Avaliação de desempenho dos auditores contábeis independentes

- 4.1 Como é o procedimento de avaliação dos auditores?
- 4.2 Qual metodologia é utilizada para a avaliação dos auditores?
- 4.3 Que indicadores compõem o instrumento de avaliação dos auditores?

4.4 Quais são as medidas tomadas pela empresa em relação ao auditor que sofreu uma avaliação baixa ou insuficiente?

4.5 Como a empresa procede quando o auditor sofreu uma excelente avaliação?

4.6 Com que periodicidade ocorre a avaliação dos auditores na empresa?

5) Composição da Escala Hierárquica (estrutura organizacional)

5.1 Como é composta a Escala Hierárquica dos auditores na empresa?

5.2 Qual é o possível desenvolvimento da carreira do auditor na empresa?

5.3 Como ocorre o processo de ascensão nos cargos de auditor (de auditor *trainee* para assistente, etc.)?

OPINIÃO:

Em sua opinião qual modelo de formação comportamental o auditor deve ter para desempenhar bem seu papel?