

UNIVERSIDADE DO VALE DO PARAÍBA  
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS E COMUNICAÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO CIÊNCIAS CONTÁBEIS

FERNANDA ALVES FIGUEIREDO

**CONFLITOS GERADOS PELA JUNÇÃO DOS SETORES DE  
CONTABILIDADE E TESOURARIA EM UMA ENTIDADE SEM FINS LUCRATIVOS  
NO MUNICÍPIO DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS**

SÃO JOSÉ DOS CAMPOS - SP

2022

FERNANDA ALVES FIGUEIREDO

**CONFLITOS GERADOS PELA JUNÇÃO DOS SETORES DE  
CONTABILIDADE E TESOURARIA EM UMA ENTIDADE SEM FINS LUCRATIVOS  
NO MUNICÍPIO DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS**

Relatório final apresentado como  
parte das exigências da disciplina  
TRABALHO DE GRADUAÇÃO II à  
Banca Examinadora do curso de  
Ciências Contábeis da Faculdade de  
Ciências Sociais Aplicadas e  
Comunicação da UNIVAP - Universidade  
do Vale do Paraíba.

Orientadora: Profa. Esp. Letícia  
Luciana Claro Dantas

SÃO JOSÉ DOS CAMPOS - SP

2022

FERNANDA ALVES FIGUEIREDO

**CONFLITOS GERADOS PELA JUNÇÃO DOS SETORES DE  
CONTABILIDADE E TESOUREARIA EM UMA ENTIDADE SEM FINS LUCRATIVOS  
NO MUNICÍPIO DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS**

Relatório apresentado como parte das exigências da disciplina TRABALHO DE GRADUAÇÃO II à Banca Examinadora do curso de Ciências Contábeis da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas e Comunicação da UNIVAP - Universidade do Vale do Paraíba.

Orientadora: Profa. Esp. Letícia Luciana Claro Dantas

Banca Examinadora:

.....  
.....  
.....

Nota do Trabalho: .....

SÃO JOSÉ DOS CAMPOS - SP

2022

## **DEDICATÓRIA**

Por intermédio da Santíssima Virgem Maria, humildemente dedico este trabalho a Deus, Senhor de mim e de todas as minhas obras.

## RESUMO

A Contabilidade e a Tesouraria devem estar em harmoniosa relação e colaboração dentro de uma empresa, já que ambas possuem uma interdependência para a execução das tarefas. Entretanto, devido às singularidades e diferentes visões dos fatos, de forma alguma é indicado que sejam dispostas juntas, como pode ser observado no Instituto de Previdência do Servidor Municipal de São José dos Campos – SP. Compreendidas as particularidades e os perigos do acúmulo das áreas em foco, propõe-se a separação e autonomia das divisões para maior eficiência nas operações, eficácia dos resultados e conseqüente benefício de todos os seus usuários, em especial, a população, propósito central de um órgão público.

**Palavras chaves:** Contabilidade; Contabilidade Pública; Tesouraria; Departamentos.

## **ABSTRACT**

Accounting and Treasury must be in harmonious relationship and collaboration within a company, since both have an interdependence for the execution of tasks. However, due to the singularities and different views of the facts, it is in no way indicated that they should be arranged together, as can be seen in the Instituto de Previdência do Servidor Municipal de São José dos Campos – SP. Understanding the particularities and dangers of the accumulation of the areas in focus, it is proposed the separation and autonomy of the divisions for greater efficiency in the operations, effectiveness of the results and consequent benefit of all its users, in particular, the population, central purpose of a public agency.

**Keywords:** Accounting; Public Accounting; Treasury; Departament.

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

**CTA** Centro Técnico de Aeronáutica

**DCTA** Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial

**IPSM** Instituto de Previdência do Servidor Municipal

**RPPS** Regime Próprio de Previdência Social

**SJC** São José dos Campos

**PMSJC** Prefeitura Municipal de São José dos Campos

**SGAF** Secretaria de Gestão Administrativa e Finanças

## Sumário

1 INTRODUÇÃO.....	9
1.1 IDENTIFICAÇÃO DA AUTARQUIA ALVO DA PESQUISA .....	9
1.2 LOCALIDADE DA PESQUISA .....	10
1.3 PROBLEMA DA PESQUISA .....	12
1.4 JUSTIFICATIVA .....	12
1.5 OBJETIVOS.....	12
1.5.1 Objetivo Geral.....	13
1.5.2 Objetivos Específicos .....	13
1.6 RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....	13
1.7 METODOLOGIA.....	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	14
2.1 Contabilidade Pública.....	14
2.2 Departamentalização .....	15
2.2.1 Setor de Contabilidade .....	16
2.2.2 Setor de Tesouraria .....	17
2.2.3 Conflitos Contabilidade <i>versus</i> Tesouraria .....	18
3 DESENVOLVIMENTO .....	21
3.1 Proposta de solução.....	22
3.2 Aplicação da proposta .....	23
3.3 Efeitos da aplicação da proposta .....	24
4 CONCLUSÃO .....	24
5 REFERÊNCIAS .....	25

## **1 INTRODUÇÃO**

Enxergando a empresa como um relógio, é possível compreender que cada uma de suas engrenagens podem girar em sentidos opostos, de acordo com sua função específica, mas mantendo o propósito geral: o resultado. Assim ocorre com os departamentos de uma organização e, por isso, forçá-los a girarem unidos pode, muitas vezes, significar um retrocesso, uma complicação das operações capaz de atingir grandes escalas e, qualquer que seja a circunstância que comprometa a eficiência da companhia, vai de encontro com o seu objetivo devendo ser solucionada.

As empresas, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte, voltadas à produção ou comercialização de produtos ou à prestação de serviços, são criadas e desenvolvidas, em geral, com a finalidade de obter lucros e satisfazer necessidades específicas do ser humano ou de uma sociedade. Algumas empresas, no entanto, existem sem ter como finalidade a obtenção de lucro, como as igrejas, os serviços públicos, o exército, as entidades filantrópicas e as organizações não governamentais. (FRAPORTI et al., 2018, p.73).

O Setor de Contabilidade e o setor de Tesouraria são exemplos de engrenagens opostas, que para cumprirem seus objetivos com maior eficiência não deveriam estar dispostos em uma mesma divisão, como pode ser observado na entidade sem fins lucrativos que será nomeada a seguir. Essa será a matéria do presente trabalho, que buscará, após maiores exposições, propor soluções efetivas e aplicáveis para o caso.

### **1.1 IDENTIFICAÇÃO DA AUTARQUIA ALVO DA PESQUISA**

Este trabalho desenvolve-se a partir de um fato observado no Instituto de Previdência do Servidor Municipal (IPSM), situado na Travessa Costanzo de Finis, nº 47, no Centro de São José dos Campos – SP, CEP: 12245-770 e CNPJ: 96.490.479/0001-60.

Com personalidade jurídica própria de direito público, autonomia financeira e administrativa e sem fins lucrativos, o IPSM é uma entidade autárquica, ou seja, um “serviço autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita próprios, para executar atividades típicas da Administração Pública, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira” (BRASIL, 1967), descentralizada, fundada pela Lei Municipal nº 4.220, de 08 de julho de 1992. Como órgão gestor do Regime Próprio de Previdência Social (RPPS) do município, objetiva atender às necessidades do servidor público de São José dos Campos (SJC), concedendo benefícios e prestando serviços aos seus segurados e dependentes. Conforme a Resolução do IPSM, sua missão é “conceder benefícios previdenciários e gerenciar o patrimônio público, visando a preservação do equilíbrio financeiro e atuarial.” (São José dos Campos (SP), 2021).

A previdência social pode ser entendida como o conjunto de normas de proteção e defesa do trabalhador a determinados riscos como a velhice, a invalidez, a doença e o desemprego, entre outros, mediante aposentadoria, pensão a seus dependentes, amparo nas doenças etc. Constitui assim a previdência social uma forma de cobertura de sinistros, que nada mais são do que a verificação de riscos, com o que se tem a reparação dos prejuízos naturalmente advindos dos mencionados acontecimentos que independem da vontade humana. (LAUBÉ, 1997, p.2).

Portanto, o IPSM é um órgão de fundamental importância para o bom funcionamento do setor público do município.

## **1.2 LOCALIDADE DA PESQUISA**

Conforme tópico anterior, a referida autarquia localiza-se na cidade de São José dos Campos, município ao leste do estado de São Paulo, principal da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e o mais importante polo aeronáutico e aeroespacial da América Latina.

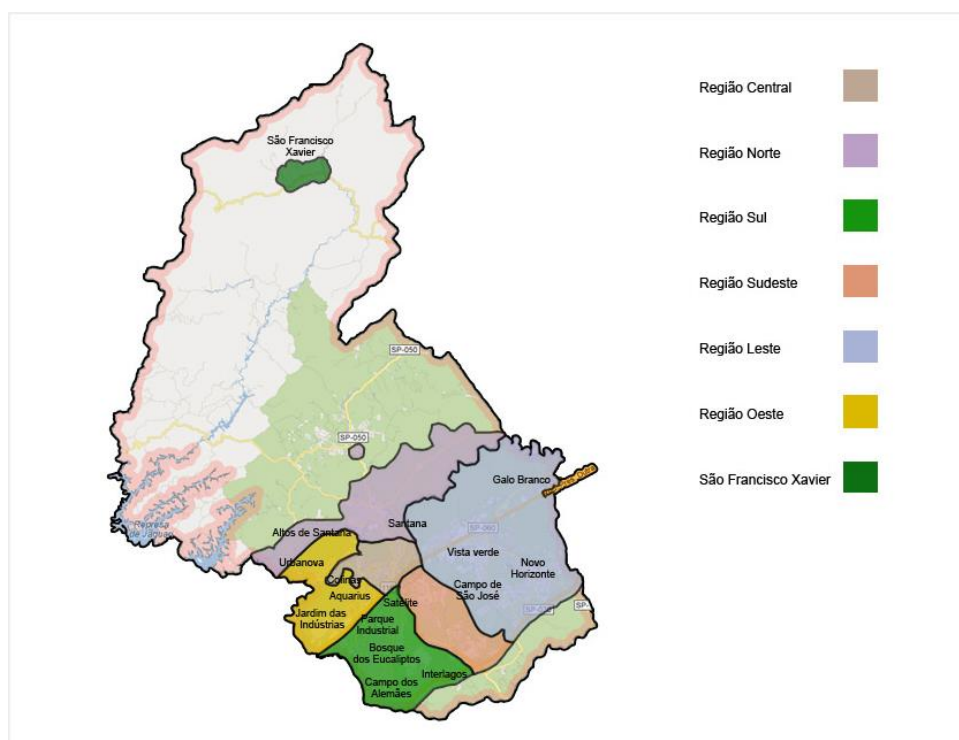
Com estimados 700 mil habitantes, SJC foi fundada em 27 de julho de 1767 com o nome de São José do Paraíba, cresceu economicamente com a expressiva produção de algodão e exportação para a indústria têxtil inglesa e “ganhou destaque

nacional na chamada fase sanatorial, quando inúmeros doentes procuravam o clima da cidade em busca de cura para a tuberculose.” (São José dos Campos (SP), 2022).

Pode-se atribuir a industrialização, urbanização e o crescimento demográfico da cidade a acontecimentos como a concessão de incentivos fiscais em 1920, a criação do Centro Técnico Aeroespacial (CTA) em 1950, hoje Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial (DCTA) e a inauguração da Via Dutra, em 1951.

Na década de 1990, teve um forte crescimento do setor terciário, perdurando até os dias atuais, onde atende a uma população superior a 2 milhões de habitantes na posição de centro regional de comércio e serviços. “São José dos Campos é uma cidade que une cultura, tradição e tecnologia.” (São José dos Campos (SP), 2022).

**Figura 1** - Organização territorial de SJC.



Fonte: Prefeitura de São José dos Campos, 2022.

### **1.3 PROBLEMA DA PESQUISA**

O presente estudo visa responder ao seguinte questionamento: é viável que a Contabilidade e a Tesouraria coexistam no mesmo setor em um ente público municipal?

### **1.4 JUSTIFICATIVA**

Sem a necessidade de grandes exames, a observância dos processos cotidianos de trabalho na Divisão de Contabilidade e Tesouraria do IPSM, evidencia que há duas forças distintas, que tendem para sentidos antagônicos, sendo anuladas pela dependência de um setor que agrupa áreas diversas.

Essas forças são a Contabilidade e a Tesouraria da empresa que, em suma, enquanto uma tem por foco o presente e o futuro, nas contas a pagar e a receber, no acompanhamento do valor disponível em caixa, no saldo dos investimentos etc., a outra ocupa-se do passado, prestar contas e registrar corretamente, ou seja, de acordo com a legislação cabível, todo fato ocorrido.

Dessa maneira, é bastante conveniente a análise e a proposta de solução para o caso. Como já citado, qualquer fato que signifique um empasse para a maior eficiência de uma empresa deve ser solucionado.

### **1.5 OBJETIVOS**

Este estudo tem por objetivo identificar os problemas gerados pela divergência de finalidade entre Contabilidade e Tesouraria e propor a separação dessas áreas em divisões distintas para melhorar e otimizar as operações da empresa em destaque.

### **1.5.1 Objetivo Geral**

Expor as diversas consequências da problemática pesquisada, além de trazer soluções viáveis que, elevando a produtividade do ente, quando comparado à situação inicial, gerem impacto positivo para a população local como um todo.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- a) Expor os conflitos acarretados pela coexistência da Contabilidade e Tesouraria em uma só divisão no órgão público;
- b) Propor alternativas para a disposição efetiva das divisões em foco, na entidade municipal.

## **1.6 RELEVÂNCIA DO ESTUDO**

É sabido que tudo o que diz respeito à área pública interfere diretamente na vida da população, portanto, o que ocorre no IPSM, como órgão público municipal, tem impacto no cotidiano do joiense que de alguma maneira participa junto ao Instituto, seja este um servidor ativo, um aposentado ou um pensionista e até mesmo um gestor, cujo mandato depende da eficiência do ente gerido. Solucionando um problema operacional de uma autarquia, toda a comunidade é beneficiada.

## **1.7 METODOLOGIA**

O conhecimento humano pode ser classificado em diferentes categorias de diferentes graus de complexidade, cada um deles com sua respectiva base e importância para o processo de desenvolvimento do homem. O conhecimento pertinente a este trabalho é o científico, que traz a razão e a experimentação como fundamentos, distanciando-se das perspectivas mais básicas.

Tal conhecimento é proveniente de hipóteses e experiências a partir das quais verdades universais são estabelecidas. Desse modo, é possível sintetizar o conhecimento científico como aquele que exige uma legitimação baseada em dados elaborados a partir de análises e comprovações teóricas e empíricas. (LOZADA; NUNES, 2019, p. 25).

Analisando a ocorrência de fatos, com existência manifesta de vários modos na Instituição citada, propondo hipóteses verificáveis através do experimento, dispondo de forma ordenada e sistemática as ideias levantadas e, finalmente, reconhecendo a profundidade do tema e o possível aprimoramento em qualquer aspecto, a presente pesquisa está sob a condução dos preceitos normatizadores aplicáveis.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A partir deste capítulo serão expostos os aspectos teóricos do estudo, como a definição de Contabilidade Pública, a divisão por setores em uma empresa, especialmente os setores em foco – Contabilidade e Tesouraria, os possíveis conflitos entre eles e, por fim, a proposta de solução. Sendo a pesquisa, de certo, amparada pelo trabalho dos autores mais pertinentes.

### **2.1 Contabilidade Pública**

Assim como o Direito, a Contabilidade também possui suas diversas ramificações e aquela voltada ao setor público é considerada uma das mais complexas, podendo ser descrita como a organização de todo o Estado com a intenção de atender às necessidades da população de forma geral, diferindo-se assim da Contabilidade Privada. É de muito proveito que se inicie essa fundamentação tratando daquela que abriga a autarquia cujo procedimento incitou este trabalho, a Contabilidade Pública.

A Contabilidade Pública tem como objetivos estudar, dirigir, monitorar e evidenciar a organização e aplicação da Fazenda Pública, abordando o patrimônio público e as transformações ocorridas nele. (ALVES, 2017, p. 13 [unid. 1]).

Semelhante às empresas privadas, os órgãos públicos também realizam atividades cotidianas como compras, vendas e produção, fazendo uso das operações contábeis típicas que abrangem as áreas financeira, orçamentária e, principalmente, patrimonial. Entretanto, a essas são acrescentados os chamados atos administrativos, que provocam futuras alterações em elementos que integram o seu patrimônio, ou seja, seus bens, direitos e obrigações. (HADDAD; MOTA, 2010, p. 61 [unid. 3]).

Embora as considerações sobre setor público sejam, como dito, bastante vantajosas para a pesquisa, é certo concluir que o caso em análise não está restrito a este segmento, os conflitos entre setores podem ocorrer em quaisquer empresas, pois todas elas possuem as áreas de Contabilidade e Tesouraria.

## **2.2 Departamentalização**

Quando se tem a incumbência de gerir um organismo complexo, a melhor forma de fazê-lo é pela organização e divisão estratégica por áreas, conforme funções e tarefas em comum. Nas teorias da Administração, esse processo é denominado departamentalização.

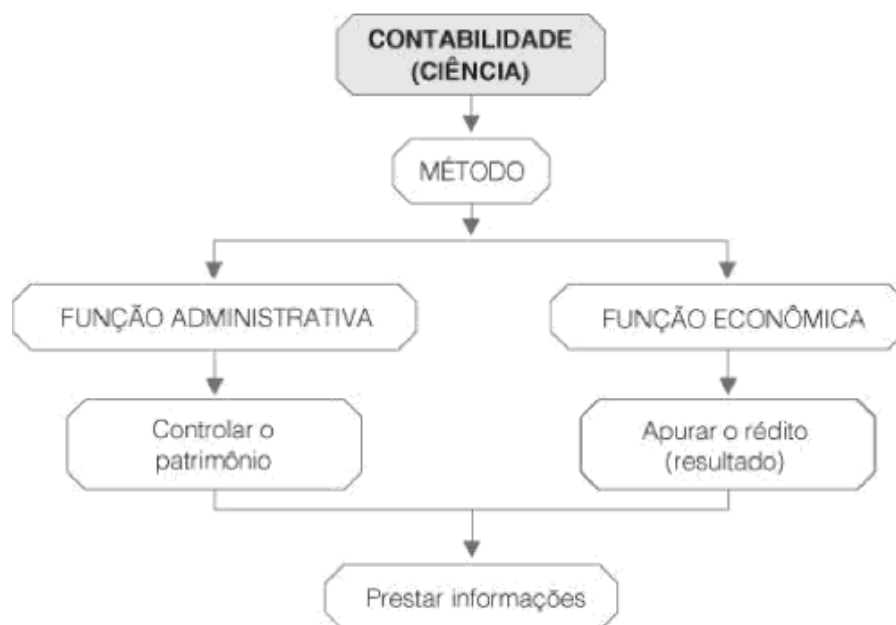
A organização se caracteriza por uma divisão do trabalho claramente definida. A divisão do trabalho constitui a base da organização; na verdade é a própria razão da organização. A divisão do trabalho conduz à especialização e à diferenciação das tarefas, ou seja, à heterogeneidade. A ideia de que as organizações com maior divisão do trabalho seriam mais eficientes do que aquelas com pouca divisão do trabalho. Enquanto a Administração Científica se preocupa com a divisão do trabalho no nível do operário, fragmentando as tarefas desse, a Teoria Clássica se preocupava com a divisão no nível dos órgãos compõem a organização, isso é, com os departamentos, divisões, seções, unidades etc. (CHIAVENATO, 2004, p. 85, [cap. 4])

Sendo a departamentalização de fundamental importância para a melhor execução das tarefas e conseqüente eficiência da instituição, a disposição equivocada dos setores certamente representa uma carga que interfere no êxito desses que, quanto mais parecidos, maior será a dificuldade do diagnóstico.

### 2.2.1 Setor de Contabilidade

Uma das divisões mais vitais de uma empresa, especialmente um órgão público, é a Contabilidade, pois essa se encarrega dos registros dos fatos, do controle e da produção das demonstrações contábeis, em suma, de tudo o que afeta o patrimônio, servindo como expositora da saúde da entidade e como grande base para a tomada de decisão dos gestores. Na área pública, a Contabilidade, através dos portais de transparência, por exemplo, evidencia se os responsáveis administram bem os recursos públicos durante o mandato.

Figura 2: Diagrama.



Fonte: Contabilidade Básica, 2017.

A Contabilidade é, objetivamente, um sistema de informação e avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de

natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização. (Rio de Janeiro, 1986.)

Destacando um aspecto contábil muito relevante para esta pesquisa, a Contabilidade, ocupando-se do patrimônio, acaba por direcionar seu foco para os fatos já ocorridos, para o passado, buscando registrá-los conforme determina a legislação, para então, apoiar decisões futuras com suas informações precisas.

Sob o ponto de vista do usuário externo, quanto mais a utilização das demonstrações contábeis se referir à exploração de tendências futuras, mais tenderá a diminuir o grau de segurança das estimativas. Quanto mais a análise se detiver na constatação do passado e do presente, mais acrescerá e avolumará a importância da demonstração contábil. (Rio de Janeiro, 1986.)

### **2.2.2 Setor de Tesouraria**

Outra divisão que, assim como a Contabilidade, sustenta uma empresa, é a Tesouraria. Segundo o dicionário Michaelis, a palavra tesouro tem por significado uma grande quantidade de dinheiro, joias ou outros valores importantes (MICHAELIS, 2022, não paginado), a partir disso, pode-se inferir que a Tesouraria é responsável direta por lidar com o caixa e bancos – o dinheiro da organização, além dos clientes e estoque, por exemplo.

A tesouraria responsável pela liquidez da empresa, determinada pela capacidade de transformar ativos em dinheiro para honrar suas obrigações financeiras, garantindo sua solvência. Para isso, o tesoureiro deve monitorar o fluxo de caixa corrente o projetado, e utilizar dessas informações para investir corretamente os excessos de recursos, bem como estar preparado para captar empréstimos e financiamentos quando necessário. Dessa forma, dirigirá os esforços para maximizar os ganhos ou minimizar as perdas com os recursos financeiros ociosos. (SOUZA; TORQUATO, 2019, não paginado).

**Figura 3:** Fluxograma



Fonte: Básico em Tesouraria. Rotinas e Procedimentos Operacionais, 2019.

Para fundar o tópico seguinte, é válido frisar que, com as atenções voltadas aos bens monetários, à rentabilidade, às contas a pagar, às contas a receber etc., a Tesouraria tem objetivos relacionados aos fatos correntes e futuros, sejam de curto ou longo prazo.

### 2.2.3 Conflitos Contabilidade *versus* Tesouraria

A partir deste tópico serão elucidadas as observações que impulsionaram este trabalho: os conflitos acarretados pela união do setor de Contabilidade e Tesouraria.

### **2.2.3.1 Focos distintos**

Como explicitado nos tópicos anteriores, Contabilidade e Tesouraria dispensam atenção para momentos diferentes de um fato. Enquanto essa procura gerir e operar os bens no presente, verificando o saldo da conta bancária e dos investimentos, bem como do futuro, com as contas a pagar e a receber, por exemplo, aquela põe seus esforços em registrar de maneira legal os eventos já ocorridos, ou seja, o passado, para prestar as devidas contas. Com o olhar pragmático para o operacional do IPSM, questiona-se: como essa frequente transição entre passado, presente e futuro, afeta o raciocínio, portanto, a eficiência dos funcionários responsáveis pelas tarefas que a exigem?

Um servidor integrante da Divisão de Contabilidade e Tesouraria está incumbido de, por exemplo, checar as contas, realizar os pagamentos do dia (presente), programar a próxima folha de pagamento (futuro) e ainda lançar as movimentações de dias anteriores no sistema (passado) ao longo de um mesmo dia e, por isso, a possibilidade de equívocos de registro e operação é elevada.

### **2.2.3.2 Acúmulo de funções**

Embora o conhecimento global dos processos e do trabalho seja de grande valor para um funcionário, existem muitos aspectos negativos para essa prática. Exemplo disso é a incorrência nos erros citados anteriormente – os equívocos nas operações e registros das atividades cotidianas por parte do servidor, que se vê sobrecarregado e, conseqüentemente, desestimulado pelo acúmulo de funções complexas que demandam sua constante atenção, além de dar vazão a fraudes e corrupção e, de certa forma, contrariar as teorias de departamentalização.

### **2.2.3.3 Fraude e corrupção**

A consequência mais desagradável, para não dizer odiosa, é a abertura de precedentes para crimes de fraude e corrupção que a junção da Contabilidade e Tesouraria pode representar.

Como popularmente sabido, a informação é poder e por isso foi assegurado à população o acesso às informações públicas da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios, através da chamada Lei da Transparência, nº 12.527 de 18 de novembro de 2011, que determina prazos, mecanismos e procedimentos para a apresentação dos dados públicos.

Infelizmente, há quem faça uso desse poder para perpetrar comportamentos antiéticos e imorais, por exemplo, no cargo de tesoureiro, com amplo acesso às contas bancárias e aos investimentos da instituição, uma pessoa pode, com maior facilidade, falsificar ou gerar transações para benefício próprio e, sendo ainda o contador responsável, pode manipular e mascarar tais lançamentos, acobertando extensivamente seus delitos e dificultando a investigação dos desvios da verba pública.

Esse tipo de ocorrência representa um grande mal à entidade e ao município, que sofrerão as consequências da redução dos recursos para a prestação de seus serviços.

### **2.2.3.4 Revisão dificultada**

Enquanto o fato de ser contador e tesoureiro a mesma pessoa facilita a fraude e a corrupção, por consequência, esse cenário significa também um grande obstáculo para o descobrimento dos crimes cometidos, pois o criminoso é quem lida com as evidências de seus atos, sendo impossível que esse exponha provas contra si.

Além dos crimes, os erros comuns e não propositais também têm sua análise dificultada, já que aqueles que operam são os mesmos que lançam, ou seja, os que poderiam conferir e retificar possíveis deslizes estão, na verdade, revendo o próprio

trabalho. Assim, a grande capacidade do contador de ser um avaliador e questionador dos acontecimentos da empresa, é desperdiçada.

- Erro, no contexto de erro contabilístico, considerado como um ato fortuito, não intencional, provocado por descuido ou desconhecimento;
- Fraude, no contexto de fraude contabilística, considerado como um ato intencional, com o objetivo de obter benefícios ilícitos ou ilegais, em que a ilicitude, ou a ilegalidade, se considera como sendo um ato ilegítimo, portanto não lícito ou não legal; (LOURENÇO; SARMENTO, 2008, p. 34 e 35).

### **2.2.3.5 Desatenção às áreas vitais**

Um último conflito a ser citado é a atenção deficiente que se dispensa quando em uma organização estão incorporados os tão fundamentais setores de Contabilidade e Tesouraria.

Como pode ser observado no cotidiano de qualquer entidade que abrigue as condições de departamento levantadas nesta pesquisa, quando as tarefas se acumulam por consequência da sobrecarga de trabalho, as áreas em foco podem sofrer algum prejuízo como o descuido das atividades, a ultrapassagem dos prazos e a insuficiência na realização das conferências em geral. Assim, os frutos da execução plena e livre das Ciências Contábeis e da Tesouraria não são utilizados para maior proveito e desenvolvimento da empresa.

## **3 DESENVOLVIMENTO**

A partir do desenvolvimento pretende-se apontar soluções plausíveis para os conflitos já expostos anteriormente, bem como sua aplicação e efeitos.

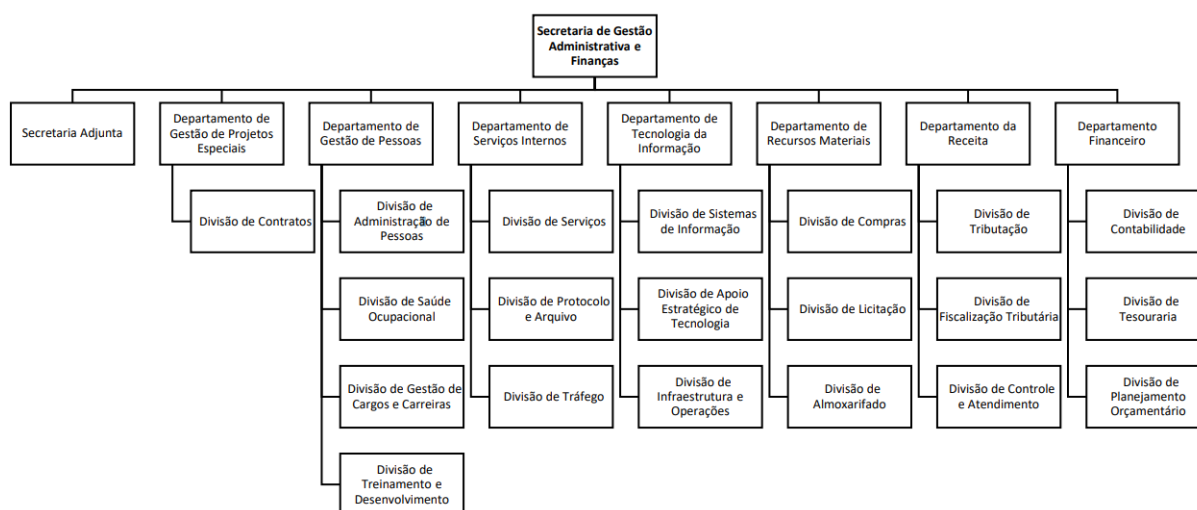
### 3.1 Proposta de solução

No decurso da presente argumentação fez-se clara a necessidade de não só estudar o caso, mas também levantar as soluções mais eficazes. Assim sendo, para findar ou evitar os problemas apontados no capítulo anterior, propõe-se principalmente a completa separação da Contabilidade e da Tesouraria em divisões próprias e independentes.

Todavia, reconhecendo a burocracia nos processos da área pública e assim a possível dificuldade na cisão de um departamento, propõe-se também, a separação das atividades da Contabilidade e da Tesouraria ainda que dentro de um mesmo setor, onde manteriam o maior e mais aplicável nível de independência para o atendimento das especificidades de seus trabalhos.

Um órgão público da cidade que pode ser tomado com exemplo por manter uma separação apropriada dos departamentos é a Prefeitura Municipal de São José dos Campos (PMSJC), que tem em seu organograma a Divisão de Contabilidade e a Divisão de Tesouraria submetidas ao Departamento Financeiro dentro da Secretaria de Gestão Administrativa e Finanças (SGAF).

**Figura 4:** Organograma PMSJC



Fonte: Portal da Transparência PMSJC. Estrutura Organizacional 2021.

### 3.2 Aplicação da proposta

Na esfera corporativa, mudança alguma deve ser implementada sem preparação e programação prévias. Uma alteração abrupta, sem as devidas preparações, pode acarretar prejuízos de todo tipo para a organização, especialmente no que tange à Contabilidade e à Tesouraria, áreas vitais para toda empresa.

Portanto, para a implantação da proposta de solução após a obtenção das permissões necessárias, sugere-se aos responsáveis a adoção do seguinte esquema básico:

1. Realizar reuniões com os servidores do setor para a informá-los sobre as modificações vindouras, promovendo a participação e cooperação da equipe, maior conhecedora dos processos de trabalho;
2. Identificar quais são as atividades e encargos da Contabilidade e da Tesouraria dentro da divisão;
3. Iniciar uma separação provisória de cada área ainda no mesmo departamento através da desagregação das atividades já distinguidas e, especialmente, formando as equipes e encarregando os supervisores. A duração desta etapa estará de acordo com o nível de organização e a capacidade adaptação de cada ente;
4. Por fim, após o ganho de autonomia do período anterior, Contabilidade e Tesouraria estarão já prontas para seguirem vias próprias, faltando somente a efetivação e fundação de cada setor.

Com a concretização da separação, vale ressaltar que as áreas em foco ainda devem manter uma relação estreita de colaboração e troca de informações, visto que ambas se beneficiam dessa interação.

### **3.3 Efeitos da aplicação da proposta**

A proposta apresentada pretende solucionar os conflitos provenientes da existência da Contabilidade e da Tesouraria em um mesmo setor, mas suas consequências vão além desse aspecto negativo.

Quais são os efeitos da organização no ambiente de trabalho? Certamente a eficiência seguida de lucro. Sendo o ambiente da pesquisa um órgão público, pode-se compreender o lucro como o atingimento dos objetivos institucionais (item 1.1).

Dissociando Contabilidade e Tesouraria, observar-se-á que cada uma delas crescerão no que diz respeito aos seus próprios assuntos. O contador já não se preocupará com outra coisa senão a Contabilidade, assim como o tesoureiro com a Tesouraria, ou seja, as atividades ganharão maior profundidade, as equipes estão mais integradas, os prazos serão mais facilmente cumpridos, as confusões de períodos serão minoradas, a produtividade geral se elevará com o maior nível de assertividade na realização das tarefas diárias, entre outros tantos benefícios.

## **4 CONCLUSÃO**

Dispensando atenção a um tema pouco abordado, mas de considerável profundidade, este estudo procurou contribuir para a melhor disposição dos setores de Contabilidade e de Tesouraria, considerando suas particularidades e objetivos, em uma entidade sem fins lucrativos no município de São José dos Campos, o IPSM.

Ao longo do exame, foi destacada a problemática e sua pertinência, o enfoque divergente das duas áreas e os conflitos entre elas, chegando, finalmente, à dissociação como proposta de solução mais adequada por significar uma elevação de eficiência na operação do instituto. Conforme exposto, contribuir para o melhor funcionamento de um estabelecimento público resulta, conseqüentemente, em contribuir com a sociedade representada por aqueles que utilizam diariamente seus serviços.

No âmbito acadêmico, dada a considerável dificuldade de encontrar outros estudos exatamente no mesmo sentido, essa é uma reflexão ímpar do assunto. E,

sendo Contabilidade e Tesouraria dois campos vastos e férteis para pesquisas, admite-se a possível inserção de ajustes, aperfeiçoamentos e, sobretudo, aprofundamentos.

## 5 REFERÊNCIAS

ALVES, A. **Contabilidade pública avançada**. Porto Alegre: Sagah, 2017.

BORGES, T. B. **Fundamentos de contabilidade pública**. Porto Alegre: Sagah, 2016.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm) Acesso em: 06 out. 2022.

BRASIL. Presidência da República. Secretaria Geral. **Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm) Acesso em: 26 mai. 2022.

CASADO, J. H. M.; et al. **Administração de capital de giro**. Porto Alegre: SAGAH, 2020.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed., Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2004.

Comissão de Valores Mobiliários. **Deliberação cvm nº 29, de 05 de fevereiro de 1986**. Aprovar e referendar o pronunciamento anexo do Instituto Brasileiro de Contadores - IBRACON, sobre Estrutura Conceitual Básica da Contabilidade. Disponível em: <https://conteudo.cvm.gov.br/export/sites/cvm/legislacao/deliberacoes/anexos/0001/deli029.pdf> Acesso em: 16 mai. 2022.

FRAPORTI, S.; et al. **Teoria geral da empresa**. Porto Alegre: Sagah, 2018.

HADDAD, R. C.; MOTA, F. G. L. **Contabilidade pública**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

História. **Prefeitura de São José dos Campos**, 2022. Disponível em: <https://www.sjc.sp.gov.br/servicos/governanca/sao-jose-em-dados/historia/> Acesso em: 05 maio. 2022.

IPSM. **Instituto de Previdência do Servidor Municipal de São José dos Campos – IPSM**, 2022. Disponível em: <https://ipsmsjc.sp.gov.br/interna/subcategoria/ipsm> Acesso em: 05 mai. 2022.

LAUBÉ, Vítor Rolf. **Previdência no âmbito municipal**. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/216/r133-28.PDF?sequence=4> Acesso em: 05 mai. 2022.

LOURENÇO, M.; SARMENTO, M. A fraude contabilística e o ambiente empresarial. **Contabilidade e Gestão, Revista Científica da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas**, v. 103, p. 34-37, 2008.

LOZADA, G.; NUNES, K. S. **Metodologia científica**. Porto Alegre: Sagah, 2019.

Órgãos vinculados. **Prefeitura de São José dos Campos**, 2022. Disponível em: <https://www.sjc.sp.gov.br/servicos/governanca/portal-da-transparencia/orgaos-vinculados/> Acesso em: 05 mai. 2022.

São José dos Campos. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**, 2022. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/sao-jose-dos-campos/panorama>  
Acesso em: 08 mai. 2022.

São José dos Campos (SP). **Lei nº 4.220, de 08 de julho de 1992**. Dispõe sobre a criação do instituto de previdência do servidor municipal e dá outras providências. Disponível em: [https://camarasempapel.camarasjc.sp.gov.br/Arquivo/Documents/legislacao/html\\_impressao/L42201992.html](https://camarasempapel.camarasjc.sp.gov.br/Arquivo/Documents/legislacao/html_impressao/L42201992.html) Acesso em: 26 mai. 2022.

São José dos Campos (SP). **Resolução n.01, de 26 de janeiro de 2021**. Dispõe sobre o Código de Ética do Instituto de Previdência do Servidor Municipal de São José dos Campos. Disponível em: <https://ipsmsjc.sp.gov.br/explorer/arquivos/RESOLUCAO-N-01-DE-26-DE-JANEIRO-DE-2021.pdf> Acesso em: 05 mai. 2022.

São José em dados 2016. **Prefeitura de São José dos Campos**, 2022. Disponível em: [https://servicos2.sjc.sp.gov.br/media/667370/sjdados\\_2016.pdf](https://servicos2.sjc.sp.gov.br/media/667370/sjdados_2016.pdf) Acesso em: 05 maio. 2022.

SOUZA, M. B; TORQUATO, R. **Básico em tesouraria. Rotinas e procedimentos operacionais**. 2. ed. São Paulo: SENAC São Paulo, 2019.

TESOURO. *In*: MICHAELIS, **Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**. Editora Melhoramentos Ltda., 2022. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/busca?r=0&f=0&t=0&palavra=tesouro> Acesso em: 22 mai. 2022.

VICECONTI, P.; NEVES, S. **Contabilidade Básica**. 17. Ed. São Paulo: Saraiva, 2017.