



O Controle Interno no Departamento de Pessoal de uma Instituição de Ensino Superior

Resumo: O controle interno surge como um rol de procedimentos, objetivando auxiliar a administração na condução dos negócios da organização. Por meio deste, os gestores controlam e planejam suas atividades, diminuindo o número de não conformidades e o risco de possíveis erros e fraudes, causadas pela falta de controle interno e de auditoria dentro da empresa. Em vista disso, este artigo tem por finalidade demonstrar a importância e a necessidade de possuir um controle interno eficaz no departamento de pessoal de uma instituição de ensino superior, com o intuito de buscar através de procedimentos, a melhor maneira de atuação por parte dos gestores, através da análise das rotinas e procedimentos estabelecidos neste setor. Dessa forma, desenvolveu-se o estudo com o objetivo geral de avaliar se a instituição está utilizando corretamente os controles internos no departamento de pessoal. Esta pesquisa, classifica-se como qualitativa, descritiva e estudo de caso. Como coleta de dados, foram utilizadas a observação e a entrevista não estruturada. Em relação ao resultado, este será feito por meio de uma análise e proposta de melhoria dos controles internos do departamento de pessoal, em que, a partir do levantamento dos controles internos da instituição analisada, destacaram-se os procedimentos de controle utilizados e os aspectos mais relevantes para o efetivo alcance da eficiência operacional desse sistema. Desse modo, conclui-se, que apesar de alguns pontos negativos que devem ser melhorados para estarem de acordo com a legislação, a instituição possui bons procedimentos de controle interno na área de departamento de pessoal.

Palavras-chave: Controle interno; Departamento de pessoal; Instituição de ensino; Auditoria.

Linha Temática: Contabilidade Gerencial



1 Introdução

Com a evolução significativa da contabilidade, a crescente competitividade entre as organizações e o hodierno cenário econômico, político e financeiro do país, o controle interno tem se tornado um instrumento amplo e vital de gerência nas entidades.

Dessa forma, por meio de sua grande eficiência, o controle interno tem auxiliado os colaboradores na realização do seu trabalho, com o intuito de aumentar a confiabilidade dos dados e das informações prestadas e, ao mesmo tempo, de colocar a empresa em um elevado patamar de qualidade, na qual ela possa ter condições de sobreviver no mercado e planejar o seu crescimento e o seu desenvolvimento.

Em vista disso, as instituições precisaram segmentar-se em setores/departamentos, dentre os quais tem-se o departamento de pessoal, que é o setor responsável pelos registros trabalhistas dos empregados, a partir da admissão até o momento da rescisão de contrato. Considerando que a legislação trabalhista regulamenta as relações trabalhistas e proporciona constante alteração nas rotinas e nos controles internos, os gestores estão adaptando-se a essas novas circunstâncias, por meio da adoção de uma nova postura em relação ao negócio de suas empresas.

Por esta razão, as organizações tiveram de implantar bons controles internos, sendo este um instrumento de considerável relevância, pois ele serve como um apoio às decisões gerenciais e auxilia na busca dos objetivos, assegurando a proteção dos ativos. Sendo assim, para ter um bom rendimento e alcançar um resultado satisfatório, é de suma importância que os colaboradores sigam corretamente as normas e os procedimentos internos estipulados pela empresa.

Outro ponto a salientar é que, às vezes, o significado de controle interno e de auditoria interna pode ser confundido, porém, apesar de a auditoria interna iniciar por meio do controle interno, eles possuem interpretações diferenciadas, uma vez que a auditoria interna é um trabalho organizado e normalmente realizado por um departamento especializado, já o controle interno refere-se aos procedimentos adotados como planos permanentes da empresa.

Assim sendo, considerando o caráter relevante das práticas trabalhistas, esta pesquisa trata do controle interno no departamento de pessoal de uma instituição de ensino superior, demonstrando a sua importância e a necessidade de se manterem controles eficientes, buscando através de procedimentos o suporte necessário para uma conduta eficaz, mediante a análise das rotinas e procedimentos estabelecidos desde o recrutamento até o desligamento dos colaboradores. Frente ao exposto, o presente estudo tem como problemática responder a seguinte questão: os princípios do controle interno estão sendo atendidos pelo departamento de pessoal da instituição?

A fim de responder a problemática levantada, a pesquisa contou com o objetivo geral de identificar quais rotinas e controles internos devem ser utilizados pelo departamento de pessoal de uma instituição de ensino superior. Com o intuito de atingir o objetivo geral e a sua complementação de acordo com as etapas consecutivas, os objetivos específicos desta pesquisa são: verificar a legislação vigente, documentos e controles pertinentes à relação trabalhista aplicáveis à instituição; descrever os procedimentos relacionados às rotinas do departamento de pessoal; analisar os princípios do controle interno utilizados pela instituição; sugerir a adoção ou o aprimoramento dos procedimentos de controle interno, caso necessário.

Diante das constantes mudanças na legislação, atualizações e melhoria dos controles e processos, a presente pesquisa justifica-se por demonstrar a necessidade do controle interno



no departamento de pessoal, objetivando o aprimoramento dos procedimentos, a fim de preservar os ativos da empresa e de impedir desperdícios e perdas inesperadas.

2 Referencial Teórico

Este capítulo aborda o pensamento de autores a respeito do controle interno e seus principais aspectos conceituais, relatando o funcionamento e algumas vantagens destes serviços, bem como a definição de departamento de pessoal, o modo como são realizados os controles internos e de que forma contribuem para a prevenção de erros e/ou fraudes, relacionando a importância destes na gestão da entidade.

2.1 Controle interno

O controle interno se apresenta como um conjunto de procedimentos que são desenvolvidos para colaborar com a proteção da estrutura do patrimônio. Na concepção de Almeida (2007, p. 63) o conceito de controle interno “é o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com o objetivo de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa”.

Para Oliveira (2006, p. 37),

os controles internos são um conjunto de elementos interligados que visam proteger o patrimônio da empresa e compreendem atividades como: a) fluxo de informações e de documentos; b) organogramas; c) política administrativa; d) responsabilidades operacionais; e) procedimentos operacionais; f) estatutos e regimentos internos; g) documentos internos e externos; h) sistemas de informação computadorizados; dentre outros.

Devido ao crescimento das empresas e também da sua complexidade, adveio o distanciamento da figura do administrador na execução do processo administrativo, ocorrendo a descentralização e a delegação de poderes. O gestor, assim, teve que colocar em prática um sistema de controle interno para garantir a eficiência das operações.

Entende-se, então, que controle interno é qualquer ferramenta de controle utilizada pela empresa, com a finalidade de controlar e fiscalizar suas várias atividades, buscando cumprir as metas definidas. Muitas empresas podem até não definir como controle interno, mas todas as rotinas executadas nestas, como um formulário, um modo de se fazer determinada atividade, são um controle interno.

Attie, (2010, p. 111) revela que

o controle tem significado e relevância somente quando é concebido para garantir o cumprimento de um objetivo definido, quer seja administrativo ou gerencial. Dessa forma, o controle não é algo sem face ou sem forma, mas um dado físico que avalia uma função observável.

Um adequado controle interno agrega valor à empresa e dá maior segurança aos clientes, fornecedores e investidores, uma vez que permite a rápida identificação de elementos internos e externos que venham atingir os negócios da organização, ou seja, possibilita a apreciação e avaliação dos impactos que poderão ocorrer nas operações, na rentabilidade, no seu ativo e passivo, e futuramente. Quando não há eficiência no controle interno da empresa,



ele se torna sem validade, mantendo informações deturpadas que podem ocasionar decisões erradas e danosas para a mesma.

Outro ponto a ressaltar, é que os controles internos, em conformidade com seus objetivos específicos, podem ser classificados, consoante Jund (2007), por função, forma de implementação, processo decisório e natureza.

No que se refere à função, os controles internos podem ser classificados em: prévio, detectivo e corretivo. Prévio é aquele que antecede a conclusão ou operatividade do ato, como uma forma de prevenir problemas guiando a execução do processo ou na segregação de responsabilidades. Detectivo é aquele que acompanha a realização do ato para verificar a regularidade de sua formação, evitando o cometimento de falhas, desvios ou fraudes. Corretivo é o que se efetiva após a conclusão do ato controlado, visando corrigir eventuais defeitos para minimizar os desperdícios futuros (BOTELHO, 2007).

Quanto à forma de implementação eles são lógicos e técnicos. Jund (2007, p. 346) diferencia as duas formas:

os controles lógicos são os que podem ser implementados por pessoas ou por computador, sem qualquer mudança significativa. Os controles técnicos são aqueles incorporados aos equipamentos de computadores para detectar falhas eletrônicas. Nenhuma situação paralela pode ser encontrada em processamento manual.

Concernente ao processo decisório, os controles podem ser verticais e horizontais. De acordo com Jund (2007, p. 347), “os controles verticais são aqueles que seguem as linhas verticais de autoridade de um organograma. E os horizontais são aqueles que seguem o fluxo de processamento, cortando os verticais”.

Quanto à natureza, existem os controles contábeis e os controles administrativos. Segundo Jund (2007, p. 347), “os controles internos contábeis são aqueles relacionados com a proteção dos ativos e com a validade dos registros contábeis”. Nos controles contábeis estão todas as atividades ligadas à contabilidade da empresa que tem os objetivos de resguardar os ativos, manter a integridade das informações contábeis e a confiabilidades dos registros gerados pelos relatórios contábeis.

Os controles administrativos para Jund (2007) são os controles relacionados com a eficiência operacional e a obediência às políticas administrativas das empresas. O autor salienta que os controles administrativos se relacionam indiretamente aos controles contábeis.

Destarte, para ter exatidão no que se refere ao controle interno, é preciso planejamento, eficiência e capital humano competente e comprometido com o processo estabelecido. Cabe aos gestores verificar o cumprimento do controle interno, buscar sua constante modificação e aperfeiçoamento e, também, estimular seus colaboradores de forma positiva atingindo todos os níveis da organização. Assim, a empresa estará contribuindo para que eles tornem-se mais responsáveis, evitando a desonestidade ou negligência.

Diante do exposto, pode-se assegurar de forma geral que o controle interno abrange todos os processos e rotinas de cunho contábil e administrativo, com a intenção de organizar a entidade de forma que seus colaboradores entendam, respeitem e cumpram as políticas desenvolvidas pela administração e, por fim, todas as operações sejam corretamente registradas nos relatórios contábeis e representadas pelas demonstrações financeiras.



2.1.1 Princípios do controle interno

Para que os objetivos do controle interno sejam atingidos, a administração da empresa deverá seguir princípios básicos no momento da instauração de um adequado sistema de controle interno. Entende-se por princípios a base, a regra geral para o início de um sistema.

Em uma organização é necessário que os dirigentes sigam os princípios do controle interno, a fim de garantir a sobrevivência da empresa e colocar em prática todo um planejamento, sempre de forma honesta.

Desse modo, segundo Attie (2010), o responsável pela implantação do controle interno em uma organização é o administrador, tendo este que se adequar aos princípios do controle interno. Por esta razão, em uma entidade é de suma importância o papel do administrador, pois ele terá a função de coordenar e acompanhar o desenvolvimento do controle interno na empresa. Os autores trazem vários princípios que devem ser adotados pela administração da entidade na implantação de um sistema de controle interno, os quais estão elencados a seguir.

2.1.1.1 Responsabilidade

Segundo Almeida (2007, p. 64), “as atribuições dos funcionários ou setores internos da empresa devem ser claramente definidas e limitadas, de preferência por escrito, mediante o estabelecimento de manuais internos de organização”.

Isto quer dizer que os funcionários da empresa devem estar totalmente cientes em relação às políticas existentes na empresa, mas para tal, é de total responsabilidade da administração repassar essas informações de forma concreta. Quando a determinação de responsabilidade é bem definida dentro da empresa, fica mais fácil apontar possíveis falhas no controle interno e conhecer os responsáveis pelo não cumprimento das normas.

2.1.1.2 Rotinas internas

De acordo com Crepaldi (2013), esse princípio consiste em determinar que a própria empresa tenha que delimitar no seu manual interno de organização, todas as suas rotinas internas que devem ser seguidas.

Tendo em vista a proteção do controle interno dos ativos, Jund (2007, p. 350) afirma que “é indispensável que as ações, os procedimentos e as instruções sejam disciplinados e formalizados, através de instrumentos eficazes, ou seja, claros e objetivos e emitidos por autoridades competentes”. Para que esse princípio atinja seu propósito, os gestores da organização devem conservar todas as normas, procedimentos e manuais continuamente atualizados para que todos os colaboradores possam seguir corretamente os regulamentos estipulados.

2.1.1.3 Acesso aos ativos

A empresa deve limitar as pessoas que terão acesso aos ativos da empresa, pois essa é uma ocupação de grande responsabilidade e, quando não respeitada, pode trazer muitos problemas aos gestores. Segundo Almeida (2007, p. 66),



a empresa deve limitar o acesso dos funcionários a seus ativos e estabelecer controles físicos sobre esses. O acesso aos ativos da empresa representa:

- manuseio de numerário recebido antes de ser depositado em conta corrente bancária;
- emissão de cheque sozinho (única assinatura);
- manuseio de envelopes de dinheiro de salários;
- custódia de ativos (dinheiro em caixa, cautelas de títulos, estoques, imobilizados etc.).

Existem tarefas de grande responsabilidade em uma entidade, por esse motivo devem ser designadas as pessoas que terão acesso aos ativos, pois a probabilidade de fraudes e erros intencionais ou não ocorrerem é bastante grande.

2.1.1.4 Segregação de funções

Conforme Attie (2010, p. 117) “segregação de funções estabelece a independência para as funções de execução operacional, custódia física e contabilização”. Para o autor, nenhum funcionário deve ter somente sob sua inteira responsabilidade todas as fases relativas a uma mesma operação.

Em um bom controle interno as atividades de cada um devem ser bem definidas, de modo que a pessoa que realizou a operação não faça a conferência. Se por acaso esse princípio não for seguido pelas empresas o controle interno ficará comprometido, dessa maneira, o papel da administração é de fiscalizar o controle para evitar esse problema.

Entende-se, então, que segregar funções é não admitir que nenhum colaborador individualmente se responsabilize pelo começo, meio e fim de um processo. Um funcionário que tenha acesso aos ativos não pode ser responsável pelos registros e vice-versa, para evitar a ocorrência de fraudes ou desvios, o que acabaria comprometendo as demonstrações contábeis.

2.1.1.5 Confronto dos ativos com os registros

O objetivo desse princípio é evitar desfalque dos ativos da empresa. Para Almeida (2007, p. 67) “a empresa deve estabelecer procedimentos de forma que seus ativos, sob a responsabilidade de alguns funcionários, sejam periodicamente confrontados com os registros da contabilidade”. Com o cumprimento desse princípio, a empresa pode descobrir se teve algum registro contábil inadequado de ativos. Pode-se citar como exemplo a contagem de caixa e comparação com o saldo do razão geral e, também, o confronto do inventário físico dos bens do estoque e do ativo imobilizado.

A não obediência a esse princípio por parte da empresa deriva na possibilidade de funcionários apropriarem-se dos ativos de forma irregular, sendo que a empresa dificilmente descobrirá.

2.1.1.6 Amarrações do sistema

De acordo com Crepaldi (2013), devem ser registradas apenas transações autorizadas, por meio de seus valores corretos e por período de competência.

Essa metodologia requer uma série de providências, tais como: verificação independente do registro das operações contábeis e verificação independente dos cálculos. Os



procedimentos internos de controle devem ser determinados de forma que uma área exerça controle sobre a outra.

2.1.1.7 Auditoria interna

Segundo Jund (2007, p. 351) o papel dos auditores internos “é examinar transações detalhadas, revisar procedimentos contábeis e operacionais da empresa e determinar o sistema de controle interno mais adequado, assim como o grau de observância das políticas adotadas pela administração”.

A auditoria interna é um agente importante que auxilia, acompanha e analisa o controle interno, bem como assessora a administração no momento de implementação de qualquer sistema de controle, avaliando se o mesmo está adequado ou não ao negócio da empresa.

2.1.1.8 Custos x benefícios

No momento da implantação de qualquer tipo de controle, deve-se questionar primeiramente se a informação originada com a implantação do sistema é superior ao custo envolvido na operação. Se o custo for maior, então não compensa sacrificar a empresa financeiramente para a implantação do sistema de controle interno. Cherman (2005) frisa que o custo do controle interno não deve superar os benefícios que dele espera-se obter.

Dessa forma, sob o olhar de Almeida (2010), esse princípio consiste na redução do risco de falhas quanto ao cumprimento das atividades e não deve exceder aos benefícios que ele possa proporcionar à empresa.

2.1.2 Sistema de controle interno

A entidade, por meio de seus dirigentes, é a responsável por estabelecer diretrizes contábeis adequadas, pela proteção dos ativos e pelo planejamento e manutenção de um sistema de controle interno que possa garantir, entre outras coisas, a apresentação fidedigna das demonstrações financeiras.

A relevância dos sistemas de controles internos pode ser sintetizada, conforme Oliveira et al. (2008, p. 84), levando em consideração os seguintes fatores: “tamanho e complexidade da organização, responsabilidades, caráter preventivo”. Percebe-se assim o grau de dificuldade de possuir um controle interno adequado, já que quanto maior for a organização mais complicada será a manutenção de um controle interno, as responsabilidades e a proteção dos ativos.

O sistema de controle interno constitui o alicerce sobre o qual a auditoria fundamenta seu trabalho. Sendo assim, raramente o auditor conseguirá evidências satisfatórias para a emissão de um parecer sobre as demonstrações contábeis, quando estas não foram processadas pelo sistema de controle interno da empresa auditada.

Jund (2007, p. 192) expressa que existe uma “imensa gama de procedimentos, práticas e informações que envolvem um sistema de controle interno”. Em harmonia com os autores, pode-se constatar que os controles internos implantados de forma correta na empresa, tendem a suprir a necessidade de informações seguras para a gestão, ajudando também na tomada de decisão. Logo, possuir um sistema de controle interno adaptado às necessidades das instituições e executado de maneira estruturada traz benefícios de ordem gerencial



consideráveis para o bom funcionamento da empresa no presente e aumenta as possibilidades de sua permanência no mercado no futuro.

2.1.3 Avaliação do controle interno

Tamanha é a influência do controle interno sobre o planejamento do trabalho da auditoria, ao ponto que as Normas de Auditoria estabelecem que a verificação e análise do sistema de controles das entidades é função obrigatória do auditor. Portanto, essa avaliação é considerada parte da execução do seu trabalho. “As normas de auditoria geralmente aceitas, referentes ao trabalho no campo estabelecem que o auditor deve avaliar o sistema de controle interno da empresa auditada, a fim de determinar a natureza, época e extensão dos procedimentos de auditoria” (CREPALDI, 2013, p. 468). Assim, o auditor tem a função de fazer o levantamento e a avaliação do sistema implantado no controle interno, a fim de detectar eventuais erros e irregularidades presentes no mesmo.

Observa-se então, que o controle interno abrange todos os processos dentro de uma organização, tornando-se assim um grande aliado na execução das tarefas dentro da entidade. Dessa forma, o auditor após conhecer o controle interno, deve adotar uma posição crítica e independente sobre o mesmo, a fim de recomendar um sistema ágil, econômico e funcional, mesmo que este controle seja bom, é inaceitável que não possa haver melhoras, pois sempre há o que melhorar (ATTIE, 2007).

Crepaldi (2013) descreve em sua obra que o controle interno da empresa deve ser mantido de forma regular por meio de seus gestores, sempre observando o cumprimento da legislação e das normas, a fim de comprovar a legalidade, quanto à eficiência e eficácia dos resultados. Porém, diversas irregularidades são encontradas e, na maioria das vezes, passam despercebidas pelos próprios membros da empresa. No entanto, a fim de seguir corretamente a sua função, os gestores preocupam-se em aprender novas técnicas para evitar situações de subornos e desfalques cometidos pela grande falta de atenção.

2.2 Departamento de pessoal

O departamento de pessoal é parte que integra quase todas as entidades, excluindo-se somente aquelas de menor porte. Nessas situações, os serviços que são prestados pelo departamento de pessoal ficam sob responsabilidade de escritórios contábeis. Nos demais casos, este setor é essencial para o bom andamento das funções administrativas da empresa, uma vez que o mesmo faz o elo entre a administração e os colaboradores.

Hodiernamente, o departamento de pessoal é incorporado aos recursos humanos das entidades, onde além de lidar com os registros dos trabalhadores tem ainda como papel treinar e guiar a força de trabalho na organização. Chiavenato (2014, p. 42) salienta que

além das tarefas operacionais e burocráticas, os chamados DRH desenvolvem funções táticas, como órgãos prestadores de serviços especializados. Cuidam do recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, remuneração, higiene e segurança do trabalho e de relações trabalhistas e sindicais [...].

As atividades rotineiras do departamento de pessoal têm se tornado a cada dia mais complexas, requerendo do profissional hábil capacidade de relacionamento interpessoal e profundos conhecimentos na aplicação da legislação. Segundo Lopes (1988, p. 22) descreve, “o campo da administração de pessoal é muito extenso e compreende uma variedade de



problemas, desde os de ordem econômica até as mais delicadas questões de psicologia individual e social”.

O setor de pessoal de uma empresa exerce uma função bastante importante para garantir uma boa relação entre empregador e empregado. Franco (1996, p. 45) expressa que o departamento de pessoal é uma seção que “cuida das relações dos empregados com a empresa, tanto no campo social, como no que diz respeito aos direitos e deveres dos empregados”. Este setor é responsável pelo pagamento dos colaboradores e todos os direitos que a lei prevê.

Considera-se o departamento de pessoal um setor que possui um grau de relevância elevado para com suas responsabilidades, tendo em vista que é por meio dessa área que são efetuados todos os procedimentos relacionados aos colaboradores de uma organização.

2.2.1 O controle e auditoria interna no departamento de pessoal

Como exposto anteriormente, o departamento de pessoal é responsável por procedimentos e trâmites burocráticos mensais e anuais, que precisam ser seguidos e interpretados perfeitamente para que possam atender as exigências da legislação vigente. A fim de assegurar o cumprimento dos procedimentos as empresas têm investido no controle interno, visando a prevenção de despesas com processos trabalhistas e previdenciários.

Para isso, a auditoria interna no departamento de pessoal busca não apenas proteger o patrimônio da entidade como também evitar possíveis falhas, além de conferir se os métodos de controle interno são ou não apropriados à segurança da empresa. Ainda, é função da auditoria examinar se as leis trabalhista e previdenciária estão sendo cumpridas e alertar sobre eventuais infrações.

A auditoria trabalhista, em razão da complexidade provocada por frequentes alterações, deixou de ser somente uma rotina dentro da contabilidade e passou a ser independente. Para Gonçalves (2012, p. 39)

não se pode esquecer de que a auditoria trabalhista e previdenciária guarda uma peculiaridade, que a distingue das demais linhas e vertentes da auditoria: estamos nos referindo ao fato de que os exames nesta área, tratam diretamente de procedimentos e eventuais problemas com funcionários, ou seja, com pessoas, algo que por sua vez nos coloca diante de uma postura menos ortodoxa, e de mais sensibilidade, requerendo de nós, profissionais da área, uma postura mais “humana”, e menos mecânica, se pudermos analisar desta forma, a distinção entre auditoria contábil, por exemplo, e de Recursos Humanos.

As despesas com pessoal compõem uma área bastante suscetível à ocorrência de inúmeros erros de cálculos e contabilizações, assim como constituem terreno favorável para casos de fraudes. Algumas vezes o demasiado número de colaboradores em uma grande empresa e a contratação de pessoal com baixos salários ou despreparados para a coordenação do setor de pessoal, colaboram para a fragilidade desse setor.

Em certas circunstâncias a culpa pelo descontrole deriva de um sistema de processamento de dados eletrônico mal programado, que até mesmo não considera as necessidades de controle contábil. Pode-se ressaltar que a supervisão do controle interno do departamento de pessoal é um dos trabalhos mais importantes, considerando a sua ação em várias áreas, como a contábil, pessoal e legislativo.



Diante do exposto, nota-se que a auditoria trabalhista conquistou espaço e passou a ser um instrumento bastante importante para as entidades que procuram garantir que as rotinas de departamento de pessoal estejam em conformidade com a legislação em vigor.

3 Metodologia

No âmbito da forma de abordagem do problema a pesquisa se classifica como qualitativa. Consoante Beuren e Raupp, (2003, p. 91), “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”. Na forma qualitativa, verificaram-se os procedimentos internos utilizados pelo departamento de pessoal da entidade e, posteriormente, realizou-se a triangulação dos dados (teoria, normas vigentes e práticas de trabalho) com o intuito de examinar a conformidade destes com as convenções coletivas de trabalho e a legislação trabalhista vigente.

Em relação aos objetivos, a pesquisa é classificada como descritiva, pois descreveu as rotinas de controle interno relativas ao departamento de pessoal da empresa. A pesquisa descritiva, segundo Gil (2010), tem como finalidade descrever características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre as variáveis.

Quanto aos aspectos dos procedimentos técnicos, a presente pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso, por ter sido aplicado em uma instituição de ensino superior, na qual foram analisados as rotinas e os procedimentos de controle interno de seu departamento de pessoal. Opta-se pelo estudo de caso quando o estudo envolve eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos expressivos não podem ser manipulados, mas onde é possível realizar observações diretas e entrevistas sistemáticas, já que esse método possibilita ao investigador lidar com uma completa variedade de evidências - documentos, artefatos, entrevistas e observações – no desenvolvimento do projeto (YIN, 2015). Portanto, o estudo de caso pode ser considerado um estudo concentrado de determinado objeto, permitindo conhecimentos detalhados sobre o mesmo.

A presente pesquisa teve como objeto específico de estudo uma instituição de ensino superior situada na Região Central do Rio grande do Sul (RS). Inicialmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para aprofundamento sobre o assunto a fim de embasar teoricamente a execução do trabalho. E, consecutivamente, realizou-se uma pesquisa documental. Relacionado à pesquisa bibliográfica, para a elaboração deste projeto foram retiradas informações baseadas em livros, artigos, legislação trabalhista, convenções coletivas, portais eletrônicos e nas normas do Conselho Federal de Contabilidade (CFC). Quanto à pesquisa documental, foram utilizados documentos internos da instituição pesquisada, como o manual de planejamento estratégico da instituição, o organograma, formulários institucionais, portarias e também o sistema utilizado para a elaboração da folha de pagamento. A legislação pesquisada foi com base na que esteve em vigor até o dia 31 de outubro de 2017.

Como a pesquisa teve foco na análise e na execução do controle interno da empresa, a mesma se deu por meio de diversas visitas à instituição para verificação de seus procedimentos e rotinas no departamento de pessoal. Quanto ao instrumento de coleta de dados, foram utilizadas técnicas específicas, tais como a observação, pesquisa documental e entrevistas não estruturadas. Esta etapa foi dividida em duas fases.

Considerando que o trabalho foi realizado dentro da empresa, analisando os controles do departamento de pessoal, a primeira fase foi observatória, onde conforme Andrade (2010)



os fatos são observados “em campo”, no ambiente natural onde ocorrem. Nesta oportunidade ocorreu um levantamento do processo, a fim de se conhecer todas as atividades que envolvem o setor, quais sejam: as admissões, os cadastros dos funcionários, a elaboração da folha de pagamento, as demissões, férias, 13º salário, obrigações acessórias e a contabilização da folha de pagamento.

A segunda etapa constituiu-se da pesquisa documental e de entrevistas com a gestora responsável pelo departamento de pessoal da instituição, bem como com a equipe de trabalho do referido setor. Em consonância com Andrade (2010, p. 35), “entrevista despadronizada ou não-estruturada é uma conversação informal, que pode ser alimentada por perguntas abertas, ou de sentido genérico, proporcionando maior liberdade para o informante”. Após a entrevista foram documentadas as principais atividades do setor utilizando-se figuras e fluxogramas, com o objetivo de facilitar a análise, classificação e interpretação dos controles internos utilizados.

Com a obtenção dos dados da empresa referentes aos controles internos utilizados deu-se a análise, finalizando com a exposição dos resultados obtidos e com sugestões de melhoria para o bom funcionamento do departamento de pessoal.

4 Resultados e Discussões

Neste capítulo apresentar-se-ão a análise e os procedimentos de controle interno adotados neste setor. Em seguida, será verificado se os procedimentos estão em concordância com os princípios do controle interno, onde serão indicadas sugestões para melhoria nesses processos.

A partir do levantamento dos controles internos da instituição analisada, destacaram-se os procedimentos de controle utilizados e os aspectos mais relevantes para o efetivo alcance da eficiência operacional desse sistema. A seguir, será apresentado um comparativo dos princípios de controle interno com o atendimento destes pela instituição analisada, a fim de facilitar a visualização e o entendimento e também para que possam ser analisados individualmente.

Figura 1 - Princípios aplicados na entidade.

	Princípios do controle interno	Atendimento do princípio
a	Responsabilidade	Parcial
b	Rotinas Internas	Não atendido
c	Acesso aos Ativos	Atendido
d	Segregação de Função	Atendido
e	Confronto dos Ativos com os Registros	Não se aplica
f	Amarrações do Sistema	Parcial
g	Auditoria Interna	Não atendido
h	Custo do Controle x Benefícios	Não se aplica

Fonte: Dados da pesquisa.



Com base na figura 1, é possível verificar de que forma os princípios referentes ao controle interno são aplicados na empresa analisada.

a) Responsabilidade – apesar de todas as funcionárias do setor ter suas funções fixadas e limitadas, as atividades concernentes a cada função não estão claramente definidas e determinadas por escrito, pois não existe o estabelecimento de manuais internos na organização. A existência desses manuais serve para definir a autoridade decorrente atribuída a cada uma das funções, para detectar erros ou irregularidades, bem como apurar responsabilidades por eventuais omissões.

b) Rotinas Internas – não existe a definição de políticas e procedimentos de forma escrita. A instituição analisada apresenta normas, porém, são regras tácitas incorporadas à cultura da entidade e que, todavia, não possuem uma definição formal, escrita, que preveja ações. Sente-se a necessidade de um manual interno que aborde, principalmente, os pontos referentes às políticas internas, procedimentos e rotinas de trabalho do departamento de pessoal. O uso de manuais de rotinas internas é de grande importância para as organizações, pois, expõem, de maneira formal e padronizada, ações que devem ser tomadas em situações específicas.

c) Acesso aos Ativos – a instituição tem um grau de segurança adequado, uma vez que o acesso aos ativos do departamento de pessoal é limitado às pessoas autorizadas. Quando se trata do acesso ao sistema da folha de pagamento, apenas as duas auxiliares de pessoal tem o acesso e podem fazer alterações. No que se refere ao arquivo onde são guardadas as pastas funcionais, além das duas auxiliares, há também o acesso da secretária e da técnica de segurança, com restrição para os menores aprendizes.

d) Segregação de Função – essa estratégia é essencial em alguns setores, evitando ou dificultando erros ou fraudes. Na instituição analisada as atividades do departamento de pessoal são de responsabilidade de mais de uma pessoa, tanto nas admissões, nas demissões, quanto na elaboração da folha de pagamento, proporcionando uma relação de supervisão entre as funcionárias do referido setor.

e) Confronto dos Ativos com os Registros – não houve elementos que possibilitassem a análise desse princípio.

f) Amarrações do Sistema – ao longo dos processos é preciso atentar para o cumprimento dos requisitos básicos que são: requerimento, autorização e aprovação. No processo admissional, por exemplo, algumas solicitações de contratação são realizadas informalmente, sendo que o indicado é realizar esse processo com o auxílio de um formulário próprio, com as devidas aprovações e autorizações do gestor responsável. Contudo, o aval final sempre é realizado pelo gestor responsável. O trabalho de cada setor precisa ser integrado e ordenado, objetivando manter o bom fluxo e eficiência nas operações em toda a estrutura operacional, ou seja, é o controle sobre todas as operações, do início ao fim.

Por outro lado, esse princípio é cumprido quando do processo da elaboração da folha de pagamento (se uma funcionária lança os eventos, a outra confere e vice-versa), também no processo demissional, nas férias e 13º salário, por mais que o sistema realize o cálculo, a funcionária que realiza o processo sempre faz a conferência dos itens (proventos e descontos). A obediência a esses procedimentos constitui a amarração do sistema.

g) Auditoria Interna – não existe na estrutura da empresa em estudo um setor específico relacionado aos controles internos, tampouco de auditoria interna, ficando os controles sob a responsabilidade dos seus dirigentes. Semestralmente são contratados os serviços de uma empresa especializada em auditoria externa, que poderia ter seus trabalhos

facilitados e, por consequência, seus custos reduzidos, com o auxílio do setor de auditoria interna.

h) Custo do Controle x Benefícios – não foi possível analisar esse princípio, pois no momento atual não há um sistema específico de controle interno na entidade explorada.

Almejando o alcance dos objetivos demonstrados nesta pesquisa, foi possível identificar quais inconsistências ocorrem nas rotinas do departamento de pessoal, e perante o exposto, foram evidenciadas algumas melhorias de controle interno para essa área que é de suma importância para as entidades, já que a falta deles pode gerar prejuízos indesejados.

Na figura 2 a seguir, podem-se observar separadamente os princípios do controle interno que são seguidos em cada uma das rotinas do departamento de pessoal, bem como aqueles que não são seguidos, os aplicados parcialmente e os que não se aplicam no caso desse estudo.

Figura 2 - Princípios do controle interno x processos departamento de pessoal.

Princípios x Processos	Seleção	Admissão	Cadastro	Elaboração da Folha de Pagamento	Demissão	Obrigações Acessórias
Responsabilidade	parcial	parcial	parcial	parcial	parcial	parcial
Rotinas Internas	X	X	X	X	X	X
Acesso aos Ativos	não se aplica	✓	✓	✓	✓	✓
Segregação de Função	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Confrontos dos Ativos com os Registros	não se aplica	não se aplica	não se aplica	não se aplica	não se aplica	não se aplica
Amarrações do Sistema	parcial	✓	✓	✓	✓	✓
Auditoria Interna	X	X	X	X	X	X
Custo do Controle x Benefícios	não se aplica	não se aplica	não se aplica	não se aplica	não se aplica	não se aplica

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação à admissão e ao contrato de trabalho constatou-se a importância da solicitação dos documentos necessários para o cadastro correto do colaborador, evitando complicações futuras relacionadas aos órgãos responsáveis pelo empregador, como a Previdência Social e o Ministério do Trabalho. As admissões somente são realizadas quando a documentação do funcionário estiver completa para o cadastro, são realizados os devidos registros e anotações na carteira de trabalho.

A empresa também mantém um bom controle dos prazos finais dos contratos de experiência, pois, caso a mesma não queira manter o colaborador e a rescisão for realizada após o prazo final do contrato, gerará ônus desnecessários, devendo pagar as devidas indenizações aos funcionários.

No que se refere à elaboração da folha de pagamento, os cuidados tomados são em relação a valores e prazos. Há um revezamento nos lançamentos e conferência dos eventos da folha, os benefícios previstos em lei são cumpridos, os salários obedecem às convenções, os aumentos salariais são feitos mediante autorização por escrito. Sugere-se apenas como medida protetiva, um formulário de autorização de aumento salarial e novas adequações quanto ao



pagamento de salário, que por hora ocorre no último dia útil do mês e com a vigência do eSocial deverá passar a ser pago no mês seguinte (até o quinto dia útil). Salienta-se também a existência de um controle das faltas em planilhas e o fato de que todos os descontos não previstos em lei são autorizados por escrito pelos funcionários.

Outro ponto positivo é que a instituição está em processo de criação de um plano de cargos e salários para os técnicos-administrativos (já existe um para os professores), o que se configura numa boa política de controle e aumento salarial de acordo com a função e grau de instrução, evitando assim injustiças ou favoritismos entre os colaboradores.

Para as férias existe um planejamento e controle para que o período aquisitivo não seja ultrapassado gerando férias em dobro e prejudicando a empresa, são organizados processos em relação ao controle de faltas, pois elas geram perdas de dias relativos às férias (e influenciam no 13º salário), também há um controle sobre os funcionários em afastamento e o cuidado para que o pagamento sempre seja realizado dois dias úteis antes do início das férias.

Com relação ao 13º salário são executados procedimentos de controle referente ao prazo para pagamento, sendo que o mesmo é pago em duas parcelas, em agosto e dezembro, conforme orienta as duas Convenções Coletivas de Trabalho (CCT's).

Quanto às demissões, todos os procedimentos são feitos de acordo com a legislação e com as CCT's, bem como o pagamento das verbas rescisórias, as quais obedecem sempre o tipo de cessação do contrato. Sugere-se apenas a adoção de um formulário para o exame demissional dos funcionários que precisam fazer exames específicos, a fim de evitar transtornos nesse procedimento.

Concernente às obrigações acessórias, são todas realizadas dentro do prazo e conferidas com os relatórios da folha de pagamento. E quanto à contabilização da folha de pagamento foi observado apenas a geração dos lotes, pois a integração e conferência é realizada pelo setor de contabilidade.

De acordo com o exposto, nota-se que a instituição em análise possui processos definidos, o que ocorre é que se não estiverem descritos cada colaborador poderá fazer de modo diferente. Assim, sugere-se que a direção do departamento de pessoal descreva, juntamente com as auxiliares de pessoal, todos os processos que vai desde a admissão até realização das obrigações acessórias, elaborando então um manual com as normas do departamento e os princípios de controle interno citados anteriormente. De tal modo, qualquer rotina que for realizada seguirá um padrão e se feita conforme as descrições do manual, os riscos e possibilidades de erros serão bem menores.

Além disso, há dois pontos que podem ser ressaltados como passíveis de futuras problemáticas, quais sejam: recebimento e devolução das carteiras de trabalho sem recibos e as folhas de controle de ponto estarem sob os cuidados dos menores aprendizes, ainda que sob responsabilidade da direção. Recomenda-se que a empresa dedique um técnico-administrativo exclusivamente para essa atividade, pois as folhas de ponto devem passar por um controle mais rigoroso na empresa.

É válido salientar que, com o crescimento da instituição e com a proximidade da vigência do eSocial, os cuidados e atenção nas rotinas terão que ser redobrados, à vista disso, recomenda-se a criação de um setor de controle interno ou auditoria interna, visando o melhor controle de seus procedimentos.

Todas essas demonstrações de controle interno apresentam-se como forma de auxiliar os responsáveis pelo departamento de pessoal, suprimindo erros ou irregularidades que possam ocorrer pela falta das informações que os casos explicados tornaram úteis. Com o fim de impedir quaisquer aborrecimentos com relação aos colaboradores, as entidades devem se



precaver, respeitando as leis e atualizando-se, pois a área trabalhista sofre contínuas mudanças. É relevante lembrar que em caso de processos trabalhistas cabe à empresa provar a sua inocência utilizando as provas pertencentes. Este é um dos motivos no qual o controle interno é imprescindível.

Isto posto, vale salientar a importância de se manter um monitoramento contínuo dos controles internos. Tal acompanhamento pode ser feito por meio de autoavaliações pela própria equipe utilizando questionários, os quais são elaborados objetivando levar os agentes envolvidos a uma reflexão e a compor um julgamento sobre o cumprimento dos critérios analisados. O método de autoavaliação possibilita a identificação, a existência e a aderência dos controles às práticas adequadas, os principais pontos fortes e fracos da área ou do processo organizacional e as causas das deficiências, tudo isso com o propósito de, ao final, estabelecer planos de ação para melhorias, de modo consensual, legitimados por todos.

Essa técnica de monitoramento se apresenta como forma de interiorizar uma cultura de controle nos funcionários da organização, fazendo com que o gestor responsável e sua equipe possam determinar se o seu setor ou o seu processo de trabalho está ou não aderente às melhores práticas de controle interno, com os riscos adequadamente gerenciados.

5 Conclusões

Frente ao atual cenário do mundo corporativo, onde a cada dia aumenta a incidência de processos na área trabalhista, principalmente nas entidades de grande porte, identifica-se a necessidade de realizar procedimentos adequados com o intuito de reduzir estes riscos e eliminar eventuais despesas.

Uma ferramenta bastante útil para estas situações é encontrada na auditoria, que por intermédio da aplicação de controles internos adequados diminui a execução de práticas que levam à contingências, autuações e multas advindas do Ministério do Trabalho. Dessa forma, os controles internos servem para estabelecer procedimentos corretos de trabalho, a fim de tornar os mecanismos mais eficientes, detectando possíveis irregularidades. Além disso, a complexidade da legislação trabalhista e os elevados encargos sociais exigem processos e rotinas uniformes, fazendo com que os controles internos tornem-se indispensáveis para o bom andamento do setor e para o devido cumprimento da legislação.

Para a obtenção dos resultados encontrados, o presente estudo teve como base o referencial teórico, a observação, a pesquisa documental e as entrevistas não estruturadas, os quais auxiliaram na interpretação da legislação e dos conceitos de controle interno, bem como na identificação e na sua utilização nas rotinas do departamento de pessoal. Analisando a instituição em análise, por meio da avaliação dos controles internos, da aplicação da legislação trabalhista em vigor na época da pesquisa e quanto às duas convenções coletivas de trabalho as quais está submetida, verificou-se que, diante do que foi evidenciado, a mesma está adequada aos procedimentos que a lei sugere. Foram detectadas somente pequenas inconsistências nos procedimentos, dessa forma, sugeriram-se medidas para aperfeiçoá-las, a fim de que a empresa possa se adequar e, assim, evitar futuros passivos trabalhistas.

Assim sendo, pode-se afirmar que o presente trabalho alcançou seus objetivos, uma vez que foram identificados as rotinas e os controles internos utilizados no departamento de pessoal da referida instituição, pois a partir da entrevista foram descritos todos os procedimentos de controle interno utilizados e os mesmos foram confrontados com os princípios de controle interno, com as convenções coletivas e com a legislação trabalhista vigente até o mês de outubro de 2017. Notou-se, portanto, o quão relevante é para uma



entidade possuir um controle interno adequado e eficaz, assim como manter uma atualização constante, como forma de verificação e aprimoramento desses controles.

Conclui-se, portanto, que a instituição, objeto deste estudo, possui bons procedimentos de controle interno na área de departamento de pessoal, no entanto, alguns pontos precisam ser adaptados e melhorados, como por exemplo, a adoção de recibos de entrega e devolução da carteira de trabalho, a criação de um manual de rotinas internas, a utilização de formulários em seus procedimentos e que o controle das folhas de ponto seja de responsabilidade de um técnico-administrativo.

Mediante o estudo realizado, pôde-se verificar a suma importância que o departamento de pessoal tem dentro das organizações devido ao trabalho cuidadoso perante a legislação trabalhista e aos processos burocráticos de recebimento e guarda de documentações que devem ser administrados. Constatou-se também que a legislação trabalhista é ampla e complexa, sendo necessária uma atenção detalhada para cada situação, além de uma atualização permanente dos funcionários que trabalham nessa área, pois eles são obrigados a conviver com esta rotina de obrigações mensalmente, as quais estão sob constantes mudanças.

Com a conclusão deste estudo não se esgotam as possibilidades de análises e contribuições sobre o referido assunto, pelo contrário, com a implantação do eSocial prevista para este ano, somado com a reforma trabalhista, através da Lei nº 13.467/2017, e a Medida Provisória 808/2017 (as quais passaram a vigorar no mês de novembro de 2017), o desenvolvimento desta pesquisa evidencia uma vasta área de estudos a ser explorada pelos pesquisadores da Ciência Contábil.

Referências

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria**: um curso moderno e completo. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Auditoria**: um curso moderno e completo, textos exemplos e exercícios resolvidos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ATTIE, William. **Auditoria interna**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Auditoria**: conceitos e aplicações. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BEUREN, Ilse Maria; RAUPP, Fabiano Maury. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.) e outros. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade. São Paulo: Atlas, 2003.

BOTELHO, Milton Mendes. **Manual prático de controle interno na administração pública municipal**. Curitiba: Juruá, 2007.

CHERMAN, Bernardo. **Auditoria**: externa, interna e governamental. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2005.



CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. São Paulo: Manole, 2014.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Normas brasileiras de contabilidade: auditoria interna: NBC TI 01 e NBC PI 01**. Brasília: CFC, 2012. Disponível em: <http://portalcfc.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2013/01/Auditoria_Interna.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2017.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil: teoria e prática**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

FRANCO, Hilário. **Contabilidade industrial: com apêndice de contabilidade agrícola**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

GONÇALVES, Nilton Oliveira. **Auditoria trabalhista: aspectos práticos**. 1. ed. São Paulo: IOB, 2012.

JUND, Sergio. **Auditoria: conceitos, normas, técnicas e procedimentos: teoria e 950 questões – estilo ESAF, UNB e Outras**. 9. ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2007.

LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. **Problemas de pessoal da empresa moderna**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1988.

OLIVEIRA, José Augusto Ribeiro de. **Curso prático de auditoria administrativa**. São Paulo: Saraiva, 2006.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.