

# **AUDITORIA INTERNA DE RECURSOS HUMANOS: ANÁLISE EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO**

## **INTERNAL AUDIT OF HUMAN RESOURCES: ANALYSIS ON A CREDIT COOPERATIVE**

**LUIZ FERNANDO BECHER PETRUF**

Especialista em Gestão Contábil, Auditoria e Perícia. UNICENTRO. 2012.  
E-mail: luiz\_petruf@hotmail.com

**SILVIO ROBERTO STEFANO**

Doutor em Administração FEA/USP  
Departamento de Administração da UNICENTRO/G.

### **RESUMO**

A auditoria é fundamental no que se refere aos controles nas organizações, sendo uma importante ferramenta de auxílio para a melhoria contínua nos trabalhos que estão sendo realizados. A auditoria interna tem como objetivo principal atender as necessidades da administração da organização, auxiliando os gestores nas tomadas de decisões. O objetivo principal é analisar a importância da auditoria de recursos humanos em uma cooperativa de crédito e quais os itens de verificação durante o trabalho de auditoria. Utilizou-se a pesquisa descritiva, bibliográfica e a pesquisa de campo com a aplicação de uma pesquisa realizada com os gestores de recursos humanos e os auditores internos da cooperativa pesquisada. Os resultados apontaram que na cooperativa houve redução de riscos trabalhistas e conseqüentemente, perdas financeiras e exposição de imagem da organização. Outro levantamento realizado foram os itens de verificação que fazem parte do escopo de trabalho da auditoria de recursos humanos, sendo que foi identificado que alguns itens que podem oferecer riscos a cooperativa, não fazem parte do escopo de trabalho da auditoria, sendo este item sugerido para inclusão nos trabalhos a serem realizados pela área.

**Palavras-chave:** auditoria, auditoria de recursos humanos, subsistema de controle.

## ABSTRACT

The audit is crucial with regard to controls in organizations, being an important tool to aid the continuous improvement in the works being performed. Internal audit's main objective is to meet the needs of the organization's management, assisting managers in decision making. The main objective is to analyze the importance of the audit of human resources at a credit union and which items to check during the audit work. We use descriptive research, bibliographic and field research with the application of an interview with human resources managers and internal auditors of the cooperative studied. The results showed that there was a reduction in cooperative labor risk and thus, financial losses and image exposure of the organization. Another survey were checking the items that are part of the work scope of the audit of human resources, being identified that some items that might pose risks to cooperative, do not make part of the scope of audit work, being this item suggested to inclusion in the works to be performed in this area.

**Key Words:** audit, human resources' audit, control subsystem.

## 1. INTRODUÇÃO

A auditoria é relevante para as organizações, pois contribuem para a melhoria significativa dos controles realizados nas empresas, reduzindo, portanto os riscos que a organização está exposta. O objeto da auditoria nas empresas é sempre identificado para realização dos trabalhos, sendo que este pode ser múltiplo, ou seja, pode envolver vários itens nas diversas áreas que a empresa possui, inclusive na área de recursos humanos.

De acordo com Perez Junior (2010, p. 2):

Auditoria pode ser definida como o levantamento, o estudo e a avaliação sistêmica das transações, procedimentos, rotinas e demonstrações financeiras de uma entidade, com o objetivo de fornecer a seus usuários uma opinião imparcial e fundamentada em normas e princípios sobre sua adequação.

A auditoria possui também como objeto de estudo a validação de alguns controles das empresas, verificando a situação atual da mesma e de suas áreas, oferecendo informações aos diretores da entidade e auxiliando na tomada de decisões, sendo também uma importante ferramenta de gestão.

As espécies de auditoria mais tradicionais e de maior atuação são as auditorias independentes, internas e governamentais. A espécie de auditoria considera a finalidade para a qual o trabalho é executado pelo auditor, sendo que, por exemplo, no caso de auditorias independentes, a finalidade do trabalho do auditor é de fornecer uma opinião sobre o conjunto das demonstrações financeira (OLIVEIRA, 2006).

A auditoria independente é realizada por profissional autônomo (auditor externo) ou por empresa de auditoria independente, sendo que estes profissionais e/ou empresas devem seguir

duas posturas: confidencialidade das informações e independência, pois não podem possuir vínculo com a empresa auditada.

A auditoria interna é relacionada à adequação dos procedimentos administrativos de controle da organização e tem como objetivo principal atender as necessidades da administração. Neste caso, a auditoria é realizada por um funcionário da empresa que possui independência relativa às pessoas que executam as atividades, tendo como preocupação a prevenção de erros e fraudes.

Oliveira (2006, p. 13), afirma: “a auditoria interna objetiva o exame do controle interno, do sistema contábil e do que se refere ao êxito no cumprimento adequado das políticas estabelecidas pela alta administração da empresa”.

A auditoria governamental realiza a verificação se as normas, contratos, programas, convênios, controles orçamentários, financeiros, de bens e valores, estão de acordo com a legalidade e legitimidade.

O objetivo geral dessa pesquisa é analisar a importância e os itens de verificação da auditoria de recursos humanos em uma cooperativa de crédito do interior do Paraná. O problema de pesquisa envolveu: quais são os itens de verificação da auditoria interna de recursos humanos? Qual a importância da auditoria interna de recursos humanos para a cooperativa de crédito?

Esse artigo está estruturado em referencial teórico, procedimentos metodológicos utilizados para elaboração deste artigo e por fim a análise de dados e resultados e considerações finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS**

A área de Recursos Humanos é responsável pelo desenvolvimento e manutenção dos colaboradores, para que estes auxiliem a organização a alcançar os seus objetivos. Esta área deve estar em paralelo às estratégias da organização, no que diz respeito à projeção de futuras ações, na formulação de estratégias e assim enfrentar os desafios que surgem diariamente no ambiente de trabalho.

Segundo Dessler (2003, p. 2):

A administração de recursos humanos (ARH) refere-se às práticas e às políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente à contratação, ao treinamento, à avaliação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa.

A área de Recursos Humanos torna-se cada dia mais complexa, devido a uma era de repletas mudanças, incertezas, ameaças e dificuldades.

O sistema de Administração de Recursos Humanos é dividido em subsistemas, sendo estes: subsistema de provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração de recursos humanos, os quais serão elencados a seguir.

O subsistema de provisão de recursos humanos é responsável, basicamente, pela entrada das pessoas na organização. Neste processo, as empresas buscam pessoas com os requisitos mínimos necessários que possam atender as suas necessidades e permitir o seu funcionamento. Estes processos são relacionados as atividades de recrutamento e seleção de pessoas.

Segundo Araujo (2006, p. 15): “Recrutamento e seleção são atividades que estão plenamente interligadas, andam sempre lado a lado e fica difícil fazer uma separação entre elas, embora curiosamente se refiram a resultados finais distintos”.

O recrutamento é um procedimento onde as empresas realizam a seleção de novos colaboradores para uma vaga que esteja disponível a partir das necessidades presentes ou também de necessidades futuras.

De acordo com Dubrin (1998, p.151) “O recrutamento é o processo de atrair ao emprego candidatos com as características e habilidades adequadas para preencher as vagas abertas”.

Neste processo, a empresa procura atrair candidatos que sejam qualificados e estejam aptos a ocupar o cargo pretendido dentro da organização.

O recrutamento pode ser de duas formas: interno ou externo. O recrutamento externo é aquele realizado sobre candidatos que estão fora da empresa, já o recrutamento interno é realizado sobre o próprio funcionário, como podemos citar de exemplo os casos de promoção ou transferências para outras atividades.

Segundo Caldas e Soares (2011, p. 99): “Durante um processo, tenta-se informar plenamente os candidatos sobre as qualificações exigidas para o desempenho do cargo e sobre as oportunidades de carreira que a empresa pode oferecer aos funcionários”.

De acordo com Marras (2009, p. 79): “Seleção de pessoal é uma atividade do sistema de ARH, que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento”.

O processo de seleção de pessoas ocorre depois da fase de recrutamento, onde ocorre a divulgação, a entrada de candidatos. A fase de seleção de pessoas é a fase onde acontece a escolha, a decisão do candidato melhor preparado para o cargo.

A seleção busca recrutar o candidato mais adequado à empresa, para que este possa aumentar a eficiência dos processos realizados, alcançando os objetivos esperados. Para que isso aconteça, a organização deve seguir algum padrão para obter informações sobre o cargo que está sendo oferecido e definir técnicas para recrutar o candidato mais adequado às suas necessidades.

O subsistema de aplicação de recursos humanos é responsável pela integração dos novos colaboradores da empresa, pois nesta etapa os novos colaboradores tem acesso a descrição e análise do cargo, além da avaliação de desempenho no cargo a ser realizada durante o andamento de seu trabalho.

Segundo Stefano e Bindes (2011, p. 31):

Esse subsistema inclui a análise e descrição de cargos, planejamento e alocação de recursos humanos, plano de carreiras e avaliação de desempenho. Isso quer dizer que, depois de incluídas no sistema organizacional, as pessoas deverão ser integradas, posicionadas em seus cargos e avaliadas quanto ao desempenho.

O colaborador precisa ter algumas características que sejam compatíveis com o cargo que exerce dentro da organização. Assim, a descrição do cargo deve relatar o conteúdo do cargo, as especificações, qualificações desejáveis pela empresa, experiência, etc.

Após a realização da descrição, segue-se a análise do cargo, onde é identificado o conteúdo e a análise dos requisitos impostos ao colaborador que ocupa o cargo. A análise de cargos é uma averiguação de maneira comparativa, onde são avaliados os requisitos e as atribuições estabelecidas ao colaborador.

Para Marras (2009) a avaliação de desempenho auxilia para que as metas da organização sejam cumpridas, pois é uma das ferramentas para se aumentar a produtividade. Ela serve para mostrar ao colaborador o que as demais pessoas pensam sobre o seu trabalho e qual a sua real contribuição para o mercado, para a empresa e principalmente, para o cliente.

Esta ferramenta faz parte das táticas que as organizações utilizam para administrar suas operações com excelência e visa manter contato com os colaboradores, realizando um acompanhamento dos desafios que foram lançados e avaliando os seus resultados.

Nesse sentido, Marras (2009) afirma que a avaliação de desempenho serve também para verificar como está sendo realizado o trabalho do colaborador para que este, num futuro próximo, tenha a oportunidade de atuar em outras áreas de seu conhecimento e assim trazer mais resultados para a organização.

A área de recursos humanos não é responsável somente por atrair potenciais colaboradores, mas também de mantê-los na organização e que estes permaneçam motivados. As empresas precisam ter alguns cuidados no que se refere à administração de salários, benefícios sociais e qualidade de vida no trabalho, pontos estes destacados a seguir:

Um dos aspectos que a empresa deve observar é a política de salários da organização. A política de salários é um fator que pode se tornar determinante tanto nas relações com os colaboradores como no mercado competitivo em que a empresa atua. As empresas possuem sistemas de recompensas ou punições, sendo que a principal recompensa para o colaborador é o salário (MARRAS, 2009).

As empresas devem levar em consideração para elaboração do plano de salários duas esferas, interna e externa. Através dos dados internos, que consistem na avaliação e classificação de cargos, e dos dados externos, que consiste na pesquisa salarial, a empresa possuirá condições de definir a sua política salarial.

Segundo Bernardim (2011, p. 133):

Embora muitas empresas tenham avançado para um modelo de administração salarial que incorpora outras formas de remuneração, consideradas mais sintonizadas com as mudanças ocorridas no mercado e com a administração

estratégica, é preciso considerar que o Plano de Cargos e Salários continua sendo a ferramenta de gestão mais utilizada pelas empresas, sejam elas de médio ou grande porte.

Além do salário, como forma de recompensa ao colaborador, as organizações oferecem planos de benefícios sociais a seus funcionários. Os benefícios sociais tem grande importância no conjunto de recompensas pelo ponto de vista do colaborador.

Os benefícios sociais são uma forma de remuneração indireta, sendo que os benefícios mais oferecidos pelas empresas são: assistência médica, assistência odontológica, seguro de vida, transporte, alimentação, previdência privada, auxílio educação, auxílio creche/babá, assistência funeral, entre outros.

O subsistema de desenvolvimento de pessoas destaca que as empresas devem realizar investimentos necessários ao desenvolvimento dos seus colaboradores. Os processos de desenvolvimento de recursos humanos estão ligados ao treinamento e desenvolvimento das pessoas e também organizacional.

Segundo Stefano e Binds (2011, p. 32):

O subsistema de desenvolvimento de pessoas engloba os processos de treinamento, desenvolvimento de pessoas e desenvolvimento organizacional. Isso representa os investimentos efetuados nas pessoas pela organização.

O subsistema de monitoração ou controle de Recursos Humanos visa que as organizações tenham condições para atingir a sua missão e visão de futuro como uma forma de melhoria contínua, estas precisam ter meios de controle que auxiliem nestes processos. Os procedimentos de controle auxiliam as empresas para que o trabalho seja realizado conforme o que foi planejado. Este subsistema está relacionado aos demais subsistemas de recursos humanos, pois permite ser possível assumir o seu papel de forma responsável e mais adequada em relação as pessoas.

Segundo Stefano e Binds (2011, p. 32):

O subsistema de monitoração de pessoas existe para garantir que os processos dos outros subsistemas tenham qualidade e continuidade, além de permitir que as diversas partes da organização possam assumir adequadamente sua responsabilidade de linha em relação ao pessoal.

Os subsistemas de informações de recursos humanos são ferramentas utilizadas pelas organizações para facilitar os processos e principalmente auxiliar na tomada de decisões, pois o sistema permite realizar a coleta, o processamento, armazenamento e a disponibilização das informações de forma mais ágil e mais correta.

Afirma Laudon e Laudon (1999, pg. 4):

Um sistema de informação (SI) pode ser definido como um conjunto de componentes inter-relacionados trabalhando juntos para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informação com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório em empresas e outras organizações.

O sistema de informações de recursos humanos precisa ter um planejamento, análise e avaliação dos dados necessários neste sistema, de acordo com as necessidades da organização, análise esta realizada pelos executivos da empresa.

As principais aplicações do sistema de informações de recursos humanos são aquelas relacionadas a jornada de trabalho e disciplina dos colaboradores. Estes sistemas devem possuir informações básicas que possam dar suporte a tomada de decisões, como se permite destacar: recrutamento e seleção de pessoal, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, administração de salários, registros e controles de pessoal, disciplina do colaborador, entre outros.

## 2.2. AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

A Auditoria de Recursos Humanos tem o principal objetivo de analisar as práticas relacionadas à gestão de pessoas, avaliando como está o andamento do trabalho nesta área da empresa, apontando os erros e propondo sugestões de melhoria.

De acordo com Soares et al, (2009, p. 1):

A auditoria de recursos humanos é peça fundamental dentro das organizações, pois a mesma examina analiticamente e pericialmente as operações trabalhistas, direitos e deveres do empregado e do empregador, políticas e práticas de pessoal em uma organização, e avaliando o seu funcionamento atual, por fim, emitindo um parecer sobre as irregularidades encontradas na análise e sugerindo melhores ações que a empresa deve tomar. Com essas práticas a entidade sempre poderá evoluir e produzindo cada vez mais, aproveitando melhor seus recursos humanos, aumentando assim sua rentabilidade.

Outro fator importante, que vale ressaltar, é de que os trabalhos de auditoria na área de recursos humanos auxiliam na prevenção de riscos trabalhistas para as empresas. Face às diversas formas de contratação de colaboradores, leis trabalhistas, trabalho dos sindicatos de classe, cálculos trabalhistas e rotinas de pessoal, as empresas precisam estar atentas às mudanças e seguir todos os procedimentos necessários ao fiel cumprimento da legislação trabalhista.

O trabalho da auditoria de recursos humanos deve manter a empresa atualizada de informações devido às constantes mudanças no assunto e também ciente dos riscos trabalhistas que podem cair sobre elas, diante de erros operacionais que as organizações estão expostas (SOARES et al, 2009).

A auditoria de recursos humanos tem o papel de apontar possíveis erros e também de oferecer sugestões de melhoria, de maneira que estas melhorias se tornem contínuas na organização.

Existem diversas maneiras para se verificar as práticas relacionadas à área de recursos humanos. Algumas empresas utilizam consultores externos, em virtude de que estes profissionais conhecem experiências de outras organizações. Outras empresas utilizam os próprios profissionais ligados a entidade (colaboradores internos), onde são formadas equipes

de auditoria e/ou controles internos, que auxiliam no desenvolvimento desta área na organização (MARRAS, 2009).

A área de recursos humanos precisa de padrões para que seja possível realizar um comparativo e uma contínua avaliação do trabalho de auditoria.

Como ferramenta para comparar a situação atual da empresa e a anterior, as empresas devem utilizar avaliações, onde será possível perceber as melhorias, caso ocorram. As avaliações da empresa podem ser adaptadas devido à realizada de cada uma delas ser diferenciada, sendo que cada empresa possui a sua particularidade (SOARES et all, 2009).

A auditoria permite, ainda, uma análise mais criteriosa por parte dos administradores da empresa durante o desenvolvimento dos trabalhos, sendo que este trabalho permite ter acesso ao diagnóstico de problemas.

Os principais itens de auditoria de recursos humanos, considerando as funções básicas, são (SOARES et all, 2009):

1. Análise e descrição de cargos;
2. Recrutamento;
3. Seleção;
4. Treinamento;
5. Nível de empregados;
6. Promoções e transferências;
7. Manutenção do moral e disciplina;
8. Saúde e segurança;
9. Controle de pessoal;
10. Administração de salários;
11. Acordos Coletivos;
12. Registros de Pesquisas.

O auditor responsável pelo trabalho de auditoria de recursos humanos, normalmente, elabora um roteiro/check-list dos itens a serem verificados. Após a análise de todos os itens, seguindo as funções acima relacionadas, elabora seu parecer com os apontamentos e suas orientações/sugestões para a organização, auxiliando na tomada de algumas decisões por parte da empresa auditada.

Existem alguns modelos de roteiro e/ou check-list pré-estabelecidos que o auditor pode utilizar, porém, devido as particularidades da cada empresa, alguns itens tornam-se mais relevantes à algumas organizações do que a outras.



### 3. METODOLOGIA

Neste estudo, foi utilizado como procedimento metodológico, a pesquisa descritiva, bibliográfica e a pesquisa de campo.

Segundo Andrade (2003, pg. 124): “Uma das características da pesquisa descritiva é a técnica padronizada da coleta de dados, realizada principalmente através de questionários e da observação sistemática”.

Também foi realizada a pesquisa de campo, com o objetivo de realizar uma pesquisa com o profissional de gestão de pessoas e o auditor interno da cooperativa, a fim de analisar os principais itens que são verificados em uma auditoria direcionada a área de recursos humanos.

Vergara (1998, p. 45) afirma que a “pesquisa de campo é a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispões de elementos para explicá-lo [...]”.

Foi realizado o estudo de corte transversal, com período de tempo curto, sendo analisado um período de três meses em 2012. Collis (2005, p. 66) relata que:

Estudos de corte transversal são realizados quando há limites de tempo ou de recursos. Os dados coletados apenas uma vez, em um período de tempo curto, antes de serem analisados e relatados. Portanto, estudos de corte transversal são um instantâneo de uma situação em andamento.

Para elaboração deste artigo, foi utilizada também a pesquisa bibliográfica. Para Vergara (1998, p. 46), a pesquisa bibliográfica é assim definida:

Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa [...]

A pesquisa bibliográfica foi utilizada como suporte, sendo que as informações podem ser encontradas em: livros, jornais, revistas e internet.

Através dos procedimentos metodológicos utilizados é possível avaliar com maior precisão as informações, auxiliando na elaboração desta pesquisa de maneira a aprimorar o estudo.

O estudo foi realizado através de análise de caso de uma Cooperativa de Crédito localizada no interior do Paraná, sendo objeto deste estudo a auditoria de recursos humanos.

O instrumento de pesquisa utilizado foi adaptado de Mendonça (2010) e continha dezessete questões de auto-relato, que visavam atender os objetivos de pesquisa.

#### 4. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

A Cooperativa de Crédito está localizada no município de Guarapuava-PR, sendo uma cooperativa filiada ao Sistema de Crédito Cooperativo – SICREDI. A Cooperativa possui atualmente 10 unidades de atendimento em 8 municípios, sendo estes: Guarapuava, Turvo, Cândói, Pinhão, Palmital, Santa Maria do Oeste, Manoel Ribas e Pitanga, todos localizados na região do centro-oeste do Paraná.

A Cooperativa possui atualmente 84 colaboradores, os quais estão lotados nas 10 unidades de atendimento sendo uma média de 8 colaboradores por unidade. Porém, devido ao porte das unidades em cada município, há variação do número de colaboradores.

Pelo fato da cooperativa em estudo ser uma cooperativa filiada ao Sicredi, as auditorias são realizadas de forma independente, sendo realizadas as auditorias internas e externas. A auditoria interna é realizada pela Central na qual cooperativa está inserida e a auditoria externa é realizada pela CNAC – Confederação Nacional de Auditoria Cooperativa, além dos demais órgãos de fiscalização, como por exemplo, o Banco Central do Brasil.

A área de recursos humanos da cooperativa é de responsabilidade da Superintendência Regional na qual a cooperativa é integrante. A Superintendência também possui sede em Guarapuava, sendo responsável pelo desenvolvimento e controle da cooperativa estudada e de outras duas cooperativas filiadas ao sistema, com sede em municípios vizinhos. A área de gestão de pessoas possui 3 colaboradores diretos que são responsáveis pelos processos administrativos, folha de pagamento, seleção, recrutamento, treinamentos e desenvolvimento dos colaboradores. Esta área é responsável por todos os processos de recursos humanos das três cooperativas, tendo aproximadamente 270 colaboradores.

O estudo foi realizado através de pesquisa de campo, sendo realizada pesquisa com o responsável pela área de recursos humanos e com o auditor interno. Além desta análise, foi verificado o último relatório de auditoria de RH, considerando os itens/critérios que são verificados pelos inspetores nesta área. A pesquisa foi realizada no período de três meses, sendo estes: julho, agosto e setembro/2012.

Foram pesquisados os profissionais da área de gestão de pessoas e o auditor interno. O instrumento de pesquisa possuía informações sobre a empresa e sobre a realização dos trabalhos de auditoria de recursos humanos, tendo quinze questões objetivas e duas descritivas.

Segundo informações da área de gestão de pessoas, a Cooperativa em estudo possui oitenta e quatro colaboradores. A Cooperativa possui auditores independentes, sendo realizados trabalhos de auditoria interna e externa, com frequência de realização anual, porém não há data estipulada para realização dos trabalhos. Estas mesmas informações foram confirmadas pelo auditor interno durante a realização da pesquisa com este profissional.

Os gestores de RH e os auditores internos concordam plenamente que os executivos, presidente, conselho de administração e conselho fiscal possuem o entendimento da função da auditoria na Cooperativa. Segundo informações da área, a alta direção da Cooperativa possui o entendimento necessário da importância da realização das auditorias de recursos humanos na Cooperativa.

Há também concordância plena pelos profissionais de RH e pelos auditores internos de que a auditoria de recursos humanos é uma grande ferramenta de auxílio na prevenção de riscos trabalhistas. Segundo informações adicionais da área, os membros da alta administração da Cooperativa também avaliam a auditoria de RH como um importante aliado na prevenção de riscos trabalhistas, que expõem a imagem da cooperativa e geram custos elevados e desnecessários.

Conforme relatado pelos gestores de RH durante a realização da pesquisa e aplicação do questionário, a auditoria de recursos humanos tem como foco do trabalho os riscos que a organização está exposta, porém alguns itens que podem gerar causas trabalhistas não são verificados pela auditoria interna, como citado o exemplo do banco de horas, sendo este item de concordância parcial. Para os auditores internos, o trabalho é realizado como foco do trabalho os riscos que a cooperativa está exposta, tendo plena concordância neste questionamento.

Com relação às recomendações que são realizadas no trabalho de auditoria, os profissionais de RH tem o entendimento de que estas recomendações nem sempre são de fácil compreensão e realizadas de forma construtiva, concordando parcialmente com este questionamento. Segundo a área, em alguns trabalhos não é realizado um trabalho de orientação, sendo apenas de apontamentos, quando na ocorrência, e solicitações de justificativas e providências de regularização. Os auditores internos acreditam que as recomendações que são realizadas no trabalho de auditoria são de fácil compreensão e realizadas de forma construtiva.

Outra questão com concordância parcial pela área de gestão de pessoas foi o item que trata dos profissionais responsáveis pela realização das auditorias, se estes discutem os pontos identificados de forma profissional, aberta e objetiva. Conforme relato da área, em alguns itens de verificação os pontos identificados não são discutidos com área de maneira aberta e objetiva, sendo que este item vem de encontro com a questão que trata das recomendações da auditoria para a área de recursos humanos da cooperativa. Para os auditores internos, os pontos identificados são discutidos de forma profissional, aberta e objetiva.

Os gestores de recursos humanos e o auditor interno concordam por unanimidade que os auditores possuem acesso irrestrito a documentos, informações e aos colaboradores, sendo que foi relatado que caso isso não ocorresse, o trabalho de auditoria não poderia ser realizado de forma completa.

Há também concordância parcial no questionamento que trata sobre o conhecimento técnico da área auditada e das características do negócio, dos processos e das particularidades da cooperativa por parte dos auditores. Conforme relato da área, os auditores possuem o conhecimento técnico necessário, as características do negócio e dos processos, porém não levam em consideração as particularidades de cada cooperativa, seguindo o que rege a legislação, normativos e regimentos internos do sistema, além de um check-list de análise padrão e um trabalho totalmente padronizado, que segundo relatado pelos auditores é necessário e imprescindível para realização dos trabalhos de forma segura.

O gestor pesquisado afirma que os trabalhos de auditoria não são realizados dentro do prazo estabelecido e afetam o andamento dos trabalhos da área, pois devido as solicitações constantes de informações e documentos, dificultam o fluxo de trabalho. Os auditores internos possuem o posicionamento de que os trabalhos são realizados dentro do prazo estabelecido, considerando uma margem de segurança, e não afetam o andamento dos trabalhos da área.

De maneira geral, os gestores de recursos humanos avaliam que o trabalho de auditoria de recursos humanos atende parcialmente às expectativas da cooperativa. A concordância parcial se deve ao fato de que a cooperativa pode estar exposta a riscos que não são verificados durante a realização dos trabalhos de auditoria na área de recursos humanos, sendo que esse entendimento é o mesmo dos membros da alta administração.

Segundo informações da área de RH e dos auditores internos, os principais benefícios na realização da auditoria de recursos humanos são: prevenção de riscos trabalhistas, favorecimento a aderência de normas internas e externas e a redução de custos.

Do ponto de vista dos gestores de RH, a auditoria de recursos humanos tem como importância buscar orientar a área para que os procedimentos sejam realizados de acordo com as normas e regimentos internos, sempre respeitando a normalização da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT vigente, sendo que outro fator relevante é prevenir os riscos trabalhistas e desta forma, evitar custos desnecessários com condenações indevidas por causa da falta de documentos comprobatórios.

Do ponto de vista dos auditores internos, a auditoria de recursos humanos é importante na prevenção de ações trabalhistas, como também na aderência aos normativos que a regem, para que assim, não haja a exposição da cooperativa aos riscos de imagem e prejuízos financeiros.

Conforme relatado pelos pesquisados, os itens de verificação da auditoria de recursos humanos realizadas na cooperativa envolvem os seguintes itens:

- Comprovante de contribuição sindical;
- Relação de colaboradores com treinamento de Prevenção à Lavagem de Dinheiro;
- Relação de colaboradores que possuem a certificação da ANBIMA – CPA 10, para cargos auditáveis;
- Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional (PCMSO);
- Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA)
- Procurações dos executivos da Cooperativa;
- Registro dos diretores responsáveis por cada área de atuação, bem como número da ata referente a indicação do Conselho de Administração da Cooperativa;
- Certidões Negativas dos órgãos: Receita Federal, INSS, Caixa Econômica Federal, Secretaria da Fazenda Estadual e Municipal;
- Relação de colaboradores com o benefício de Incentivo a Educação Formal, seus processos de aprovação e controle de pagamentos;
- Relação de colaboradores com o benefício de auxílio babá/creche, aluguel, seus processos de aprovação e controle de pagamentos;
- Folha de pagamento analítica;
- Pasta dos colaboradores com documentos obrigatórios.

No item “Pasta dos colaboradores”, são verificados alguns documentos que devem ser arquivados na pasta do colaborador, sendo documentos obrigatórios já na admissão e outros

que se fizerem necessários no decorrer do contrato de trabalho. Os documentos obrigatórios nas pastas dos colaboradores são:

- Contrato de trabalho (Experiência) e/ou Aditivos;
- Ficha de Registro do Empregado;
- Cópia RG;
- Cópia CPF;
- Cópia CTPS;
- Cópia PIS;
- Cópia Título de Eleitor;
- Cópia Comprovante de Reservista;
- Cópia Comprovante de Residência;
- Cópia Comprovante de Escolaridade;
- Cópia Certidão de Casamento ou Declaração de União Estável;
- Cópia Certidão de Nascimento dos Filhos;
- Cópia Caderneta de Vacinação dos Filhos;
- Cópia Comprovante de Escolaridade dos Filhos;
- Exame médico admissional;
- Exame médico periódico (a cada 2 anos de 18 a 45 anos e anual após 45 anos);
- Termo de Opção Vale Transporte;
- Termo de Opção Vale-Refeição;
- Termo de Autorização para Uso da Imagem;
- Recibo de entrega CTPS;
- Declaração de Encargos para fins de IRRF;
- Comprovante de Contribuição Sindical;
- Cartão Ponto;

Conforme informações extraídas do questionário aplicado durante a pesquisa com os gestores de recursos humanos e auditores, verificou-se que a auditoria de recursos humanos possui poucos itens de verificação, sendo que alguns itens que deveriam ser validados por apresentar riscos para a cooperativa não são verificados, porém há plena concordância no que diz respeito à importância da auditoria de recursos humanos para a cooperativa.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Verifica-se a grande importância da auditoria de recursos humanos para redução dos riscos trabalhistas e conseqüentemente prejuízos financeiros que a cooperativa está exposta. Sobre a função e a importância dos trabalhos de auditoria de recursos humanos na cooperativa,

o presidente, conselho de administração, conselho fiscal, os executivos, gestores de recursos humanos e auditores possuem o entendimento necessário deste processo como de grande importância e fundamental para o bom andamento nos trabalhos.

Outro assunto abordado neste trabalho foram os itens de verificação da auditoria de recursos humanos, onde foram elencados os pontos que fazem parte do plano de trabalho da auditoria realizada na cooperativa em questão, conforme já relatado neste trabalho.

Devido o trabalho de auditoria ser realizado de forma padrão, não é levado em conta as particularidades de cada cooperativa, bem como é relatado pelos profissionais de recursos humanos que alguns pontos identificados não são amplamente discutidos e não há um fácil entendimento e compreensão do trabalho realizado, assim como das sugestões realizadas pela área.

Neste estudo, percebe-se que alguns itens de verificação importantes, não fazem parte do escopo da auditoria de recursos humanos, sendo que se permite dizer que o trabalho não está totalmente ligado aos riscos que a cooperativa está exposta.

Durante a realização deste estudo, foram encontradas algumas dificuldades, como podemos citar a publicação de algumas informações, devido o processo de auditoria ter como classificação da informação de uso confidencial. Portanto, alguns itens serão citados, porém não serão exemplificados. Houve também a facilidade de acesso à empresa, sendo que a pesquisa foi realizada sem impedimentos e/ou dificuldades.

Sugere-se para a Cooperativa, a inclusão de alguns itens de verificação que podem acarretar em prejuízos financeiros devido a causas trabalhistas, estando à cooperativa sujeita a riscos nestas situações, como se permite citar: banco de horas, autorização para horas extras, marcação do ponto para funcionários em cargos de supervisão, horas extras do cartão para fechar com a folha de pagamento. Outro item de verificação sugerido são os processos de demissão, onde podem ser avaliados alguns procedimentos realizados nesta etapa de recursos humanos, como por exemplo, os cálculos rescisórios.

Além destes itens, a auditoria de recursos humanos pode ainda avaliar as últimas reclamações trabalhistas em que a cooperativa foi condenada, se for o caso, e verificar se estão sendo realizadas ações para corrigir estas falhas, fazendo com que a cooperativa não esteja mais exposta aquele risco e inerente a novas indenizações deste gênero.

A cooperativa em estudo possui ainda contratos de serviços terceirizados, sendo que estes não são verificados durante os trabalhos de auditoria de recursos humanos. Sugere-se ainda a verificação de alguns itens relacionados aos contratos de terceirização firmados pela cooperativa, onde haja uma relação impessoal, por meio de um responsável do contratante, eleito em cláusula contratual. Alguns itens de avaliação são de grande importância, de forma que contribua também para a redução de riscos trabalhistas, pois mesmo em trabalhos terceirizados, a cooperativa está sujeita a reclamações, conforme rege a legislação, caso não tenha tomado alguns cuidados durante o processo de contratação e avaliação dos trabalhos terceirizados que estão sendo realizados.

Para novas pesquisas, sugere-se a realização de um estudo para avaliar as reclamações trabalhistas que a cooperativa teve de responder, casos de perda da causa, indenizações pagas, e os planos de ação elaborados pela administração da cooperativa para corrigir os processos de recursos humanos, fazendo com que a organização não esteja exposta

a riscos desnecessários e que podem afetar a imagem e o patrimônio da cooperativa. Além deste estudo, inúmeros outras pesquisas podem ser realizados na área de recursos humanos e no campo da auditoria, devido à abrangência destas áreas de pesquisa.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. D. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. – São Paulo: Atlas, 2006.

BAGGIO *et al.* **Auditoria Interna na gestão de pessoas: identificação de pontos fortes e fracos na política de recursos humanos**. Congresso Internacional de Administração, 2007, Ponta Grossa. *Gestão Estratégica para o Desenvolvimento Sustentável*. Disponível em: <http://www.hamiltonsouza.com.br/artigos/2131>. Acesso em: 18/06/2012.

BERNARDIM, Márcio Luiz. *Gestão de pessoas: fundamentos e aplicações*. In: STEFANO, Silvio Roberto (org). **Do pagamento do salário à gestão da remuneração**. Guarapuava: Unicentro, 2011.

CALDAS, Lia Maura; SOARES, Augusto Cesare de Campos. *Gestão de pessoas: fundamentos e aplicações*. In: STEFANO, Silvio Roberto (org). **Terceirização no Recrutamento e Seleção**. Guarapuava: Unicentro, 2011.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração**. 2 ed. Porto Alegre: Editora: Bookman, 2005.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUBRIN, Andrew J. **Princípios de Administração**. 4 ed. Rio de Janeiro. Editora LTC, 1998.

PEREZ JUNIOR, José Hernandez. **Auditoria de demonstrações contábeis: normas e procedimentos**. – 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. **Sistemas de informação com internet**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LUSTOSA, Elem; DÔLIVEIRA, Sérgio Luis Dias. *Gestão de pessoas: fundamentos e aplicações*. In: STEFANO, Silvio Roberto (org). **Treinamento de Pessoas**. Guarapuava: Unicentro, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13 ed. – São Paulo: Saraiva, 2009.

MENDONÇA, M. dos S. **Auditoria Interna: um estudo de caso sobre a percepção dos auditados**. 2010. 38 f. Monografia (Graduação) – Faculdades Sudamérica, Cataguases. <

[http://www.sudamerica.edu.br/arquivos\\_internos/publicacoes/Marina.pdf](http://www.sudamerica.edu.br/arquivos_internos/publicacoes/Marina.pdf)> acesso em 10/10/2012.

MICHEL, Murillo. **Tipos de Recrutamento e sua Importância para uma Gestão adequada de pessoas aplicadas a empresas.** Revista Científica Eletrônica de Administração, Ano VII, nº13, 2007. Disponível em <http://www.revista.inf.br/adm13/pages/artigos/ADM-edic13-anovii-art04.pdf>. Acesso em 20/11/2012.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Jorge Augusto Ribeiro de. **Curso Prático de auditoria administrativa.** São Paulo: Saraiva, 2006.

SOARES *et al.* **A importância da Auditoria de Recursos Humanos.** Revista Contabilidade & Amazônia, Sinop, v. 2, n. 1, 2009. Disponível em [http://contabilidadeamazonia.com.br/artigos/artigo\\_54artigo\\_05.pdf](http://contabilidadeamazonia.com.br/artigos/artigo_54artigo_05.pdf). Acesso em 15/06/2012.

STEFANO, Silvio Roberto; BINDES, Gisele. Gestão de pessoas: fundamentos e aplicações. In: STEFANO, Silvio Roberto (org). **Papéis e Práticas de Gestão de Pessoas.** Guarapuava: Unicentro, 2011.

STEFANO, Silvio Roberto; CALDAS, Lia Maura. Gestão de pessoas: fundamentos e aplicações. In: STEFANO, Silvio Roberto (org). **Avaliação de Desempenho: métodos e técnicas.** Guarapuava: Unicentro, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 2 ed. São Paulo: Editora Atlas, 1998.



MODELO DO QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE CAMPO

**PESQUISA SOBRE A AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS  
EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO.**

**Pesquisado:**

Auditor                     Gestor de RH

**Informações da empresa:**

Nº Colaboradores: \_\_\_\_\_

Empresa possui auditores independentes:  Sim             Não

Tipos de Auditoria realizadas:  Interna  Externa  Interna e Externa

Frequência de realização:  Trimestral  Semestral  Anual  Acima 1 ano

**Informações do trabalho de auditoria:**

a) Os executivos, presidente, conselho administrativo e conselho fiscal possuem o entendimento da função da auditoria na Cooperativa?

- Concordo plenamente  
 Concordo  
 Concordo parcialmente  
 Não concordo  
 Não tenho opinião

b) A auditoria de recursos humanos é avaliada como uma ferramenta de auxílio na prevenção de riscos trabalhistas?

- Concordo plenamente  
 Concordo  
 Concordo parcialmente  
 Não concordo  
 Não tenho opinião

c) A auditoria de recursos humanos realizada na Cooperativa tem como foco do trabalho os riscos que a organização está exposta?

- Concordo plenamente  
 Concordo  
 Concordo parcialmente  
 Não concordo  
 Não tenho opinião

d) As recomendações que são realizadas no trabalho de auditoria são de fácil compreensão e são realizadas de forma construtiva?

- Concordo plenamente  
 Concordo  
 Concordo parcialmente  
 Não concordo  
 Não tenho opinião

e) Os profissionais responsáveis pela realização das auditorias discutem os pontos identificados de forma profissional, aberta e objetiva?

- Concordo plenamente

- ] Concordo
- ] Concordo parcialmente
- ] Não concordo
- ] Não tenho opinião

f) Os auditores possuem acesso irrestrito a documentos, informações e aos colaboradores?

- ] Concordo plenamente
- ] Concordo
- ] Concordo parcialmente
- ] Não concordo
- ] Não tenho opinião

g) Os auditores demonstram conhecimento técnico da área auditada e das características do negócio, dos processos e das particularidades da cooperativa?

- ] Concordo plenamente
- ] Concordo
- ] Concordo parcialmente
- ] Não concordo
- ] Não tenho opinião

h) Os trabalhos de auditoria são realizados dentro do prazo estabelecido e não afetam o andamento dos trabalhos da área?

- ] Concordo plenamente
- ] Concordo
- ] Concordo parcialmente
- ] Não concordo
- ] Não tenho opinião

i) De uma maneira geral, o trabalho de auditoria em recursos humanos atende às expectativas da cooperativa?

- ] Concordo plenamente
- ] Concordo
- ] Concordo parcialmente
- ] Não concordo
- ] Não tenho opinião

j) Principais benefícios na realização da auditoria de recursos humanos:

- ] Prevenção de riscos trabalhistas;
- ] Favorecer a aderência de normas internas e externas (legislação, sindicatos, etc);
- ] Minimizar a frequência de fraudes;
- ] Reduzir custos
- ] Não tenho opinião

k) Qual a importância da auditoria de recursos humanos do ponto de vista do pesquisado?

---

---

---

---

---

