

LUMEN FACULDADES

**AUDITORIA INTERNA EM GESTÃO DE
PESSOAL**

JOÃO PESSOA
2006

JOÃO OCTÁVIO DOS SANTOS BRITO

AUDITORIA INTERNA EM GESTÃO DE PESSOAL

Trabalho de conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharel em Ciências Contábeis, da Universidade Lúmen Faculdades, como exigência parcial para obtenção do Título de Contabilidade.

Orientador: Prof. **Luiz Marcelo Martins do Amaral C. Cabral**

JOÃO PESSOA
2006

LUMEN FACULDADES

AUDITORIA INTERNA EM GESTÃO DE PESSOAL

Trabalho de conclusão de curso apresentado pelo aluno JOÃO OCTÁVIO DOS SANTOS BRITO, do curso de Bacharel em Ciências Contábeis, em dezembro de 2006, tendo obtido o conceito de _____, conforme apreciação da Banca Examinadora constituída pelos Professores:

Orientador: Prof. Esp. Luiz Marcelo Martins do Amaral C. Cabral

Prof. Esp. Theodorico Gomes Portela Neto

Prof. Esp. Cláudio Mário Lira dos Santos

Dedico este trabalho a todas as pessoas
que direta ou indiretamente me ajudaram
nesta conquista

RESUMO

BRITO, João Octávio dos Santos Brito de. **Auditoria Interna em gestão de Pessoal:** auditoria interna na gestão de pessoal em empresa hospitalar. 2006. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Ciências Contábeis) – Lúmen Faculdades, João Pessoa.

Na gestão de pessoal, utilizamos procedimentos de auditoria nesta área em determinada empresa do ramo hospitalar, visando identificar possíveis erros ou mesmo fraudes e , dessa forma, comprovar a nossa hipótese de que é significativa a margem de erros cometidos pelas empresas em geral na gestão de pessoal, principalmente por falta de preparação adequada de seus profissionais, onerando-as com custos que poderiam ser evitados.

ABSTRACT

BRITO, João Octávio dos Santos Brito de. **Auditoria Interna em Gestão de Pessoal:** auditoria interna na gestão de pessoal em empresa hospitalar. 2006. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Ciências Contábeis) – Lúmen Faculdades, João Pessoa.

In personnel administration, we utilize audit proceeding in a hospital company, to aim at identify mistakes and frauds, and in this form, confirm our hypothesis that it is signification a mistakes possibility practiced for the company's usually in the personnel administration, principally, because the yours professionals is not adequate preparation, oppressing the company's with cost that can avoid.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO

FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Nos dias de hoje as empresas estão expandindo cada vez mais sua área de atuação. Com isso vem a necessidade de exercer um controle efetivo de suas atividades obtendo informações de profissionais especializados e independentes daqueles que as executam.

Os gerentes responsáveis por seus departamentos, não encontram tempo disponível para verificar o que se passa com os seus colaboradores, procedimentos e valores sob sua supervisão.

O Problema que ora colocamos é que, foi constatada uma significativa margem de erros cometidos pelas empresas, em particular na área de gestão de pessoal, onerando-as com custos que poderiam ser evitados. Dentro deste contexto, o presente trabalho procura responder o seguinte questionamento: como a realização de uma auditoria independente em gestão de pessoal será capaz de reduzir seus custos de acordo com a legislação vigente?

JUSTIFICATIVA

O presente trabalho visa estudar a importância da realização de uma auditoria independente na gestão de pessoal em determinada empresa. A auditoria especializada em gestão de pessoal tem como objetivo identificar os principais erros cometidos pelas empresas no setor pessoal, para que possam ser corrigidos e no futuro evitados, proporcionando redução de custos desnecessários com salários e encargos sociais indevidos, com erros e fraudes cometidos pelos seus colaboradores.

OBJETIVOS

OBJETIVO GERAL

Demonstrar a importância de uma auditoria independente na gestão de pessoal em determinada empresa.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Descrever os procedimentos de auditoria para aplicação na área de gestão de pessoal.

Sugerir correções para as atividades que estão sendo executadas incorretamente ou fora dos padrões.

Efetuar prognóstico sobre as conseqüências que poderão acontecer para as atividades que estão sendo executadas fora dos padrões de qualidade exigidos.

METODOLOGIA

MÉTODOS DE PROCEDIMENTOS

O objetivo da metodologia de pesquisa é descrever os procedimentos que serão utilizados no trabalho. O uso de métodos científicos é feito para obter conclusões válidas, que tenham aplicabilidade, quando utilizadas de forma sistemática.

O método de abordagem utilizado foi o exploratório, por explorar um fenômeno ou situação mediante um estudo de caso realizado em determinado espaço.

O estudo de caso tem como objetivo sugerir idéias que possam ser aplicadas de forma universal, pois o interesse não é o caso em si, mas o que se pode extrair dele para chegar-se a conclusão de um todo, como também, generalizar esse para a concepção do todo.

Segundo **MATTAR (2000)**, a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema da pesquisa em perspectiva. Por isso, é apropriada para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, pouco ou inexistentes.

Segundo o autor, a pesquisa exploratória utiliza métodos bastante amplos e versáteis. Os métodos empregados compreendem: levantamentos em fontes secundárias, levantamentos de experiências, estudo de casos selecionados e observação informal.

AMBIENTE DA PESQUISA

A delimitação do ambiente consiste em explicar que pessoas ou coisas, fenômenos, etc., foram pesquisados, enumerando suas características comuns, por exemplo, sexo, faixa etária, organização a que pertencem comunidade onde vivem, etc. (**LAKATOS & MARCONI, 1991**). Nesta pesquisa, em se tratando de um estudo de caso, se estabeleceu como classificação do ambiente uma empresa hospitalar.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

2.1.1 ASPECTOS INTRODUTÓRIOS

A auditoria é uma tecnologia que se utiliza da revisão e da pesquisa para fins de opinião e orientação sobre situações patrimoniais de empresas e instituições. A auditoria é uma das técnicas da contabilidade que tem por finalidade a confirmação dos registros e demonstrações contábeis. Pode ser conceituada como: Conjunto de atividades técnicas, exercidas de forma sistematizada numa entidade, compreendendo a avaliação e exame dos procedimentos e das operações praticadas, com vistas a apurar a exatidão dos registros contábeis e a realidade das operações e sobre estes emitir uma opinião (ALMEIDA, 1996).

Muito embora possamos ter, a vista do conceito acima, a concepção de que a auditoria é mais voltada para a área contábil da empresa, ela representa na verdade um conjunto de técnicas e procedimentos bem mais abrangente, podendo ser empregada em setores diversos de uma empresa, a exemplo da área de administração de pessoal, objetivo principal do presente trabalho.

2.1.2 NORMAS E METODOLOGIAS DE AUDITORIA

Para alcançar o objetivo contido no conceito acima, o Auditor necessita planejar adequadamente seu trabalho, avaliar o sistema de controle interno existente na empresa, tanto no aspecto geral como o relacionado com a área que esta sendo auditada, proceder a revisão analítica a fim de estabelecer a natureza, prazos e extensão dos procedimentos de auditoria, bem como colher as evidencias comprobatórias das informações obtidas, sejam elas de forma verbal ou espelhadas em documentos, para, a partir da avaliação das mesmas, emitir o seu parecer.

2.1.2.1 Planejamento dos trabalhos

O planejamento dos trabalhos de auditoria é extremamente importante e deve, invariavelmente, considerar o escopo da auditoria a ser realizada, ou seja, a sua abrangência, com o estabelecimento de metas para tornar o trabalho o mais eficiente possível. Pressupõe o adequado nível de conhecimento sobre a natureza das operações, dos negócios, da forma de organização da empresa e legislação aplicável, assim como a identificação previa de problemas a serem analisados.

De acordo com **CARLIN (1999)**, o planejamento deve considerar todos os fatores relevantes na execução dos trabalhos, tais como:

A natureza, oportunidade e extensão dos procedimentos de auditoria a serem aplicados;

A existência de entidades associadas, filiais ou partes relacionadas;

A necessidade de atender os prazos estabelecidos pelo próprio órgão ou por terceiros;

A execução individual ou em conjunto com outros órgãos.

Observa-se que o planejamento dos trabalhos de auditoria deve ser documentado pelo Auditor, a quem também cabe preparar programas de trabalho por escrito, detalhando o que for necessário à compreensão dos procedimentos que serão aplicados, em termos de natureza, oportunidade e extensão.

Naturalmente, os programas de auditoria devem ser detalhados de forma a servir como guia e meio de controle de sua execução. Ademais, o planejamento e os programas de trabalho devem ser revisados e atualizados sempre que novos fatos o recomendarem.

A avaliação do controle interno em uso pela empresa a ser auditada é fundamental, pois a sua qualidade é quem determinará a natureza, a época e a extensão dos procedimentos a serem aplicados.

Por controle interno entende-se o conjunto de procedimentos, métodos e rotinas que tem como objetivo proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis a administração na condução ordenada dos negócios da empresa.

Conforme GIL (2002), alguns princípios fundamentais balizam os sistemas de controles. Os principais são:

Responsabilidade funcional

A delimitação de responsabilidade é essencial para que se possa exigir o cumprimento das tarefas, identificarem erros e irregularidades e apurar as responsabilidades por eventuais omissões na execução das atividades. Alguns exemplos de tarefas internas de controle, para as quais devem ser definidos os empregados responsáveis, são: guarda de talonários de cheques em branco, assinatura de cheques, controle dos registros de empregados, determinação dos valores a pagar a empregados, pagamento aos empregados e registro contábil das operações.

Rotinas internas

O estabelecimento de rotinas assegura a uniformidade das tarefas, facilitando o controle. A título de exemplo, podemos citar a definição de procedimentos internos dos diversos setores da empresa, como para contas a pagar, caixa, vendas, controladoria, crédito e cobrança, etc.

Acesso aos ativos

A limitação ao acesso dos ativos é medida recomendável para sua preservação ou proteção. Somente as pessoas imprescindíveis e devidamente autorizadas devem manipular dinheiro, cheques, estoques e outros ativos.

Segregação de funções

A segregação de funções significa separar as funções incompatíveis, como por exemplo, as que implicam acesso aos ativos e as que se relacionam aos respectivos registros contábeis, pois, caso contrário, o empregado poderia desviar fisicamente o ativo e baixá-lo contabilmente para despesa, o que levaria a ocultar definitivamente a transação.

Confronto dos ativos com os registros

O confronto dos registros contábeis com a existência física dos ativos deve ser executado periodicamente por empregados que tenham atribuições independentes das de registro dos mesmos. Como por exemplo, podemos citar as conciliações bancárias, a contagem física dos estoques e a conferência de numerário em caixa.

Amarrações do sistema

Consistem em praticas que buscam verificar se os registros correspondem às operações autorizadas, por valores corretos e com observância dos procedimentos contábeis. São exemplos: transporte de valores dos documentos para os registros, transporte de valores inter-registros, conferencias de classificação contábil, controles seqüenciais sobre compras e vendas, calculam das depreciações e das provisões para imposto de renda, férias, 13º salário, etc.

Revisão Analítica

Segundo GIL (2002), a revisão analítica se constitui em um conjunto de testes a serem aplicados nas contas do balanço patrimonial e nas da demonstração do resultado do exercício, com o objetivo de detectar e analisar situações ou tendências atípicas e significativas. Essa revisão auxilia o Auditor a determinar a natureza, a extensão e a duração dos procedimentos de auditoria a serem aplicados.

A harmonia interna ou a uniformidade das contas que se relacionam constituem-se, em ultima analise, numa forma de verificar a correção dos saldos das contas. Assim, a conta de despesas de FGTS, por exemplo, deve guardar razoável relação com a de despesas de salários. Por outro lado, as discrepâncias entre os valores apresentados numa conta para dois períodos podem evidenciar casos a serem investigados.

Observa-se que a revisão analítica é utilizada basicamente no estagio inicial de planejamento, mas nada impede que se recorra a ela durante as investigações, na analise dos elementos individuais das demonstrações e na conclusão do exame, sob a forma de uma revisão geral das averiguações.

Execução dos procedimentos de auditoria

Os procedimentos de auditoria correspondem a um conjunto de técnicas que o Auditor utiliza para colher as evidências sobre as informações das demonstrações contábeis, abrangendo contagem física, confirmação de dados com terceiros, conferência de cálculos e inspeção de documentos. Segundo FRANCO (2001), os principais procedimentos de auditoria são os seguintes:

Contagem Física

Consiste em identificar fisicamente os bens declarados nas demonstrações contábeis, como por exemplo, estoques, numerários em caixa, bens do ativos imobilizado, etc.

Confirmação com terceiros

É o procedimento, também denominado de circularização, do qual o Auditor se vale para confirmar, por meio de carta ou em entrevista pessoal, os bens de propriedade da empresa em poder de terceiros, direitos a receber e obrigações, ou seja, consiste na obtenção de declaração formal de terceiros de fora da empresa auditada, ou mesmo de seus colaboradores, quando à posição desses bens, direitos e obrigações, tais como saldo em conta bancária, contas a receber de clientes e por adiantamento a empregados ou sócios, contas a pagar a fornecedores e estoques em poder de terceiros.

Conferencia de cálculos

O Auditor utiliza esse procedimento para, por meio de testes por amostragem, aferir a correção dos cálculos efetuados pelo contador na elaboração das demonstrações contábeis, como cálculos de valorização de estoques, de amortização de despesas antecipadas e diferidas, das depreciações e dos juros provisionados.

Inspeção de documentos

O exame dos documentos tem como objetivo aferir a veracidade dos valores registrados. Existem dois tipos de documentos: os internos e os externos.

Os primeiros são produzidos pela própria empresa, enquanto que os últimos são fornecidos por terceiros à empresa, geralmente comprovando alguma operação.

Tais documentos representam os comprovantes hábeis que suportam os lançamentos contábeis nas contas patrimoniais e de resultados. Como por exemplo, de documentos internos, podemos citar relatórios de despesas, registro de empregados, folha de pagamento, boletim de caixa, etc, e de documentos externos, as notas fiscais, faturas, contratos, escrituras de imóveis, etc.

Coleta das evidências

Conforme ALMEIDA (1996), os procedimentos de auditoria abrangem testes que permitem ao Auditor obter evidências ou provas suficientes e adequadas para fundamentar sua opinião sobre as demonstrações contábeis aditadas, entre os quais se podem destacar:

Testes de observância

Os Testes de Observância Consistem na Obtenção de uma razoável segurança de que os procedimentos de controle interno estabelecidos pela administração da empresa auditada estão em efetivo funcionamento, inclusive com relação ao seu cumprimento por parte dos empregados. Portanto, na aplicação desses testes, o Auditor deve verificar a existência, efetividade e continuidade dos controles internos.

Testes substantivos

Os testes substantivos consistem na abtenção de evidências quanto à suficiência, exatidão e validade dos dados produzidos pelo sistema contábil da empresa. Na aplicação desses testes. O Auditor deve ter como objetivo concluir se determinado componente patrimonial existe em uma data específica, se os direitos e obrigações são de fato existentes, se as transações de fato ocorreram, se todas as transações estão registradas e se os itens estão avaliados, divulgados, classificados e descritos de acordo com os Princípios Fundamentais de Contabilidade e com as Normas Brasileiras de Contabilidade.

Um processo de testes compreende o exame das transações selecionadas por amostragem. A seleção de uma amostra pode ocorrer de forma aleatória, quando não se observa qualquer critério pré-definido, de forma sistemática, quando se observa um

parâmetro, ou de forma casual, quando baseada apenas na experiência profissional do Auditor.

Papeis de trabalho

É o conjunto de documentos e apontamentos com informações e provas coligidas pelo Auditor, preparado de forma manual, por meios eletrônicos ou por outros meios, os quais constituem a evidencia do trabalho executado e o fundamento de sua opinião.

Os papeis de trabalho, utilizado para a coleta de evidências, tem como objetivos principais: atender às normas de auditoria, acumular as provas necessárias para suportar o parecer do Auditor, auxiliá-lo durante a execução de seu trabalho, servir como base para avaliação dos trabalhos dos Auditores, subsidiar auditorias futuras e representar perante terceiros as evidencias do trabalho executado.

O principal papel de trabalho do Auditor podemos dizer que é o seu programa de auditoria, os quais contem a listagem dos procedimentos de auditoria a serem seguidos.

Avaliação das evidencias

Após a coleta das evidencias, mediante a aplicação das competentes técnicas de auditoria, o Auditor parte para a avaliação das mesmas em função dos Princípios Fundamentais de Contabilidade, estando, então, apto a emitir o seu parecer.

Emissão do parecer

Sabe-se que o parecer representa o produto final do trabalho do Auditor. É o documento mediante o qual ele expressa a sua opinião, de forma clara e objetiva, sobre as demonstrações contábeis nele indicadas.

Segundo SÁ (2002), o parecer classifica-se, segundo a natureza da opinião que contem, em parecer sem ressalva, quando o Auditor está convencido de que as demonstrações contábeis representam adequadamente a posição específica indicada, em parecer com ressalva, quando ele concluir que o efeito de qualquer discordância ou restrição na extinção de um trabalho não é de tal magnitude que requeira parecer adverso ou com abstenção de opinião, em parecer adverso, quando verificar que as demonstrações contábeis estão incorretas ou incompletas em tal magnitude que impossibilite a emissão do parecer com ressalva, e em parecer com abstenção de opinião, quando o Auditor deixa de emitir opinião sobre as demonstrações contábeis por não ter obtido comprovação suficiente para fundamentá-la.

2.1.3 FRAUDE E ERRO

O Conselho Federal de contabilidade, por meio da NBC T 11, item 11.1.4.1, assim considera:

Fraude: o ato intencional de omissão ou manipulação de transações, adulteração de documentos, registros e demonstrações contábeis;

Erro: o ato não intencional, resultante de omissão, desatenção ou má interpretação de fatos na elaboração de registros e demonstrações contábeis.

2.1.4 FASES DA AUDITORIA

Os trabalhos de auditoria costumam ser executados em duas fases. A primeira delas, chamadas *preliminar*, é dedicada ao levantamento de problemas e ocorre através de visitas prévias as empresas, para obtenção de informações e documentos capazes de permitir a avaliação do controle interno e a revisão analítica; a outra fase, denominada *final*, compreende o exame das demonstrações contábeis elaboradas com emissão do parecer (FRANCO 2001).

2.1.5 PLANO DE COLETA DE DADOS

Para captação dos dados que serviu de base ao presente estudo, foram utilizadas as seguintes técnicas:

Observação estruturada: A observação estruturada é utilizada em pesquisa em que o problema e os objetivos já estejam claramente definidos, a ponto de permitir uma especificação clara a priori dos comportamentos ou situações que serão observados e de suas categorizações para registrar o observador (MATTAR, 2000).

Entrevistas não estruturadas e estruturadas: O método da entrevista é caracterizado pela existência de uma pessoa (entrevistador) que fará a pergunta e anotará as

respostas do pesquisado (entrevistado). A entrevista pode ser realizada pessoalmente ou por telefone, individualmente ou em grupos (MATTAR, 2000).

Questionários auto-preenchidos: Os questionário auto-preenchidos consistem em uns instrumentos de coleta de dados lido e respondido diretamente pelos pesquisados, não havendo a figura do entrevistador. As formas de enviar e receber de volta o questionário pode ser a mais diversa possível: pessoalmente, correio, /fax, internet, jornais/ revistas, acompanhando o produto e colocado á disposição (MATTAR, 2000).

2.1.6 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados é o meio pelo qual se relacionam os dados coletados em uma pesquisa com um objetivo em um comum a ser atingido. Mattar (1999, p. 220) conceitua instrumentos de coletas de dados como “Um documentos através do quais as perguntas e questões são apresentadas aos respondentes e onde são registradas as respostas e dados obtidos. Todo o trabalho de planejamento e execução das etapas iniciais do processo de pesquisa se consolida no instrumento de coleta de dados”.

O meio básico utilizado para a coleta dos dados primários da presente pesquisa foi a comunicação, bem como a execução de entrevista semi-estruturada. MATTAR (1999, p, 162) conceitua assim: “O método da comunicação consiste no questionamento, verbal ou

escrito, dos respondentes, para a obtenção do dado desejado, que será fornecido por declaração, verbal ou escrito, do próprio”.

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA

Este capítulo apresenta a operacionalização propriamente dita, e os resultados da pesquisa, a qual, diante dos dados coletados e analisados, permitiu o alcance do objetivo macro do estudo. No presente de caso, abordaremos, conforme mencionado anteriormente, os procedimentos característicos de uma auditoria externa em determinada empresa que atua na atividade de prestação de serviço médico-hospitalares neste Estado. A título de

esclarecimento, poderíamos afirmar que se trata de uma empresa de médio porte localizada em João Pessoa, constituída por quotas de capital e tributada com base no lucro real, mantendo uma média de 180 (cento e oitenta) trabalhadores.

Preliminarmente, cumpre-nos esclarecer que omitiremos o nome da empresa objeto do presente estudo, por conta do sigilo profissional que estamos legalmente obrigados a manter, na condição de Contador e Auditor Fiscal do Trabalho. Tal omissão, entretanto, não trará nenhuma consequência para o seu normal desenvolvimento. É oportuno também mencionar que o presente trabalho foi facilitado pelo fato de que um de seus autores presta serviços de assessoria contábil na empresa em estudo, o que nos permitiu o livre acesso a toda documentação relacionada com o tema objeto do presente estudo.

Na fase preliminar de nosso trabalho, visitamos a empresa em estudo em algumas ocasiões, quando realizamos entrevista com alguns dos empregados responsáveis pela gestão de pessoal e com alguns diretores, bem como obtivemos cópias dos documentos necessários para que pudéssemos firmar a nossa convicção. Na fase final, procedemos a um exame minucioso na documentação obtida, quando então pudemos comprovar as hipóteses levantadas.

3.2 SISTEMA DE CONTROLE INTERNO DA EMPRESA

Á vista da documentação analisada, pode-se chegar às conclusões . O sistema de controle interno da empresa é bastante precário. Com relação a esse aspecto, identificamos pontos críticos nos princípios da responsabilidade funcional, no confronto dos ativos com

os registros e nas amarrações do sistema. Com relação á responsabilidade funcional, observamos uma delegação ampla de poderes de gestão a empregados, bem maior do que a ineficientes e pouco comprometidos com os objetivos da empresa, inclusive com acesso aos ativos da empresa sem nenhum controle dos sócios, facilitando a ocorrência das fraudes que foram realmente constatadas anteriormente. No confronto dos ativos com os registros, verificamos a existência em caixa de vales de adiantamento de salários a empregados, concedidos a vários meses, sem que tenham sido deles descontados, inclusive, o de maior valor, de um dos próprios responsáveis pelo setor. Nas amarrações do sistema, não identificamos nenhuma prática voltada para a conferência dos registros efetivados e valores pagos.

Também constatamos a inexistência de qualquer recurso organizacional voltado para a administração de pessoal, em diversos setores da empresa, a exemplo dos arquivos, demonstrando desorganização dos responsáveis pelo setor.

Por conta das deficiências em seus controles internos, a empresa ficou vulnerável para a ocorrência de fraudes cometidas por colaboradores. A seguir, relatamos as fraudes identificadas, esclarecendo que algumas delas já haviam sido detectadas e saneadas pela empresa, entre elas podemos destacar:

Existência de empregos com vínculo laboral devidamente formalizado, sem, entretanto, nunca ter prestado serviços na empresa;

Férias gozadas em duplicidade por alguns empregados, dentro do prazo concessivo legal, referentes ao mesmo período aquisitivo, gerando prejuízos financeiros para a empresa. A fraude foi cometida conjuntamente pelo responsável pelo setor e pelos empregados beneficiados;

Vales de adiantamento de salário concedidos a empregados, porém não descontados, dentre os quais ao próprio responsável pelo setor;

Constatação da existência de cartões de ponto em duplicidade, por dolo do empregado responsável, gerando o apontamento e pagamento de horas extraordinárias também em duplicidade aos empregados envolvidos;

Fornecimento de vale-transporte em quantidades superiores à realmente devida pela empresa, fraude que também contou com a conivência dos empregados beneficiados;

Com relação ao cumprimento da legislação trabalhista e previdenciária, foi constatada diversa irregularidade, tendo sido a empresa autuada diversas vezes pelos Auditores Fiscais do Ministério do Trabalho e Emprego e da Previdência Social, com a imposição de onerosas multas, muitas das quais sem nenhuma possibilidade de defesa. A maior parte de tais autuações foram originadas por erros formais cometidos pelos responsáveis pelo setor de pessoal, ou mesmo pela omissão no cumprimento de determinadas obrigações legais. Entretanto, algumas das infrações foram cometidas independentes da vontade de atais empregados, a exemplo do atraso de pagamento dos salários, motivados pelas dificuldades financeiras atravessadas pela empresa.

Manutenção de empregados sem registros no setor de vigilância, motivo pelo qual a empresa foi autuada por infração ao artigo 41, caput, da CLT;

Atrasos sistemáticos no pagamento dos salários dos empregados, após o quinto dia útil do mês subsequente, motivo pelo qual foi autuado por infração ao artigo 459, parágrafo 1º, da CLT;

Não efetuar o depósito mensal do FGTS dentro do prazo legal, motivo pelo qual foi autuado por infração ao artigo 23, parágrafo 1º, inciso I, da Lei nº. 8.036/90;

Não efetuar o depósito da multa de 40% sobre o montante do saldo de FGTS, quando da emissão sem justa causa de alguns de seus empregados, motivo pelo qual foi autuado por infração ao artigo 23, parágrafo 1º, in fine, da Lei nº. 8.036/90;

Não efetuar o depósito mensal da Contribuição Social devida dentro do prazo legal, motivo pelo qual foi autuado por infração aos artigos 1º e 2º da Lei Complementar nº. 110/2001;

Não efetuar o pagamento de verbas rescisórias no prazo legal, motivo pelo qual foi autuado por infração ao artigo 477, parágrafo 6º da CLT;

Descumprimento de cláusulas da convenção coletiva da categoria, pelo pagamento de salários inferiores aos pisos previstos em tal instrumento e pela não homologação no sindicato obreiro de rescisões contratuais de empregados demitidos com mais de seis meses de serviço, motivo pelo qual foi autuada por infração ao artigo 444, in fine da CLT;

Descumprimento de Normas Regulamentadoras (NR) na área de segurança e medicina do trabalho, motivo pelo qual foi autuada por infração aos artigos 157 e 163 da CLT, bem como as NR's 04 e 05;

Apresentação da GFIP com incorreções e omissões, motivos pelo qual foi autuada com base na legislação previdenciária vigente;

Falta de apresentação da RAIS dos anos-base 2000 e 2001, prejudicando diretamente os empregados, visto que ficaram impedidos de perceber o abono do PIS a que faria jus, além de deixar a empresa passível de sofrer penalidades administrativas;

Falta de pagamento do descanso semanal remunerado sobre as horas extras efetivamente prestadas pelos empregados, motivo pelo qual foi autuado por descumprimento da Lei nº. 605/49;

Arquivamento de auto de infração lavrado pela fiscalização trabalhista, sem encaminhamento ao setor jurídico da empresa para a adoção das providências devidas, ocasionando a perda de prazo administrativo para apresentação de defesa, sendo então a empresa considerada revel e confessa;

Pagamento indevido de adicional de insalubridade a alguns empregados que não faziam jus ao mesmo, acarretando prejuízos financeiros para a empresa;

Falta de controle na entrada e saída à empresa, ocasionando a ausência de empregados durante a sua jornada de trabalho sem nenhuma justificativa legal;

3.3 PROCEDIMENTO PARA O CUMPRIMENTO DA LEGISLAÇÃO VIGENTE

Após a análise da documentação, e à vista dos pontos críticos constatados na empresa com relação à gestão de pessoal, bem como dos erros e omissões acima descritos, são os seguintes os procedimentos sugeridos para adoção por parte da mesma, de forma a permitir funcionamento das rotinas nesta área, o cumprimento a contento da legislação vigente e a redução de custos para a empresa, tais como:

Substituição dos empregados pela gestão de pessoal, comprovadamente envolvidos com as fraudes descritas, bem como promoção de investimento na melhor qualificação dos empregados do setor, especialmente em treinamento sobre as legislações trabalhistas e previdenciárias vigentes. A substituição dos empregados, na verdade, já havia sido providenciada pela empresa;

Limitação dos poderes de mando e gestão aos empregados responsáveis pelo setor, implementando controles para acesso dos mesmos aos ativos da empresa, tais como à tesouraria e as contas bancárias;

Otimização dos controles internos da empresa, comprovadamente deficientes, através da implementação de sistemas de controles e observância dos princípios fundamentais que os batizam, conforme descritos na fundamentação teórica;

Atualização dos débitos referentes a encargos trabalhistas e previdenciários, especialmente com FGTS e com as contribuições previdenciárias, através da formalização de contratos de parcelamento de tais débitos junto aos órgãos competentes, evitando com isso futuras autuações administrativas;

Organização das rotinas do setor de pessoal, em particular dos cadastros e arquivos, visando manter a documentação atualizada e em perfeita ordem, evitando a extrapolação de prazos legais no cumprimento das obrigações trabalhistas e previdenciárias;

Implementação de um controle de jornada mais ágil e eficaz para os empregados, de preferência eletrônico, de forma a minimizar a possibilidade de ocorrência de fraudes, bem como otimizar o controle de acesso dos empregados à empresa para evitar ausências abusivas;

Aquisição de um novo sistema informatizado de folha de pagamento, de preferência integrado ao sistema de controles de jornada, e que permita a interface com os sistemas de relatórios exigidos pela legislação trabalhistas e previdenciária, a exemplo do Sistema do FGTS da Caixa Econômica Federal, do Sistema de envio da RAIS e do CAGED do Ministério do Trabalho e Emprego, dentre outros, objetivando minimizar a ocorrência de erros e fraudes;

Promover mudanças na cultura organizacional da empresa, procurando valorizar os seus colaboradores/empregados e motivá-los a crescer profissionalmente dentro da mesma;

Estreita o relacionamento com o sindicato obreiro, criando uma cultura favorável á negociação coletiva, evitando futuros conflitos trabalhistas.

Esta constatação evidencia as dificuldades que a empresa enfrenta, com isso, não conseguindo alavanca o seu crescimento, pelos menos de forma eficiente, com um controle e acompanhamento rigoroso de suas atividades.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A administração de empresas, de um modo geral, está voltada para uma nova ênfase: a informação. É sabido que administração de empresas é, no seu conceito mais histórico, uma arte ou ciência de planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar com liderança uma organização. No entanto, neste novo milênio, se faz necessário avaliar novas variáveis, como qualidade, produtividade e competitividade.

O sucesso de uma empresa esta na administração dos recursos humanos que dela fazem parte, e levando-se em consideração a nova tendência a era da informação, temos que adaptar as teorias e as praticas de gestão outrora existentes a esta nova realidade.

Baseado neste novo enfoque, não desprezando a globalização, a administração de recursos humanos e transformada em uma área de lucratividade para a empresa, utilizando conceitos gerenciais atuais e ate mesmo organizando uma nova visão administrativa para se obter um melhor aproveitamento deste recurso tão vasto, mas infelizmente tão pouco aproveitado. Esta nova ênfase dada a administração de recursos humanos, onde as pessoas não mais serão vistas como recursos, e sim, como seres complexos, passa a adotar um novo conceito, sendo chamada de administração com as pessoas.

Acreditamos que se a gestão de pessoal for bem aplicada quanto aos procedimentos anteriores explícitos, a empresa obterá melhores resultados operacionais, vez que possuirão um controle interno mais eficaz, demonstrando o custo real e as informações necessárias para a sua tomada de decisões.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria** um curso moderno e completo.5.ed. São Paulo Atlas, 1996.

CAMPANHOLE, Hilton Lobo Adriano. **Consolidação das leis do trabalho e legislação complementar**. 100. ed. São Paulo Atlas, 1998.

CARLIN, Everson L . B. **Manual de auditoria contabil**. Curitiba ZHC Consultores, 2001.

FRANCO, Hilário , MARRA, Ernesto. **Auditoria contábil**. 4. ed. São Paulo Atlas, 2001.

GIL, Antonio de Loureiro. **Auditoria organizacional e de gestão**. 5. ed. São Paulo. Atlas, 2002.

SA Antonio Lopes de. **Curso de auditoria**. 10. ed. São Paulo Atlas, 2002.

VIANNA, Claudia Salles Vilela. **Manual pratico das relações trabalhistas**. 3. ed. São Paulo LTR, 2000.