



O CONTRIBUTO DO CONTROLO INTERNO NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS – ESTUDO DE CASO

Elsa Maria Vieira Pinto

Dissertação apresentada no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do Grau de Mestre em Auditoria

S. MAMEDE INFESTA, ABRIL DE 2013



O CONTRIBUTO DO CONTROLO INTERNO NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS – ESTUDO DE CASO

Elsa Maria Vieira Pinto

Dissertação apresentada no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do Grau de Mestre em Auditoria

ORIENTADOR: *DOCTORA MARIA CLARA DIAS PINTO RIBEIRO*

S. MAMEDE INFESTA, ABRIL DE 2013

RESUMO

As organizações devem cada vez mais procurar a sua eficiência produtiva. Neste sentido, necessitam de uma avaliação mais eficaz sobre o cumprimento das metas e objectivos das mesmas. O controlo interno visa assegurar que as diferentes unidades da organização estão a trabalhar de acordo com o previsto.

A gestão de recursos humanos é uma das áreas chave das organizações, uma vez que se considera que as pessoas são o seu activo mais importante e, como tal, a forma como cada organização gere os seus recursos humanos pode influenciar o seu desempenho organizacional. Para além disso, a eficácia e eficiência são cada vez mais uma prioridade das organizações, face à conjuntura económica desfavorável.

Neste sentido, surge a necessidade de observar os conceitos sobre controlo interno e compreender em que medida a implementação de um sistema de controlo interno contribui para a eficácia e eficiência do processo de gestão de recursos humanos da organização.

O presente trabalho teve como objectivo principal analisar e caracterizar o contributo do controlo interno na gestão de recursos humanos.

Da análise teórica e conceptual dos diferentes aspectos que têm influência sobre este tema, pudemos tirar conclusões importantes que demonstram que a utilização de práticas de controlo interno aplicadas à área dos recursos humanos contribui para evitar a ocorrência de erros, a dissuasão de fraudes e, conseqüentemente, para a eficácia e eficiência do processo. No entanto, foram identificadas lacunas que deverão ser colmatadas para uma optimização de todas as actividades da gestão de recursos humanos da empresa, obtendo-se, dessa forma, melhores resultados.

Palavra-chave: Controlo Interno; Recursos Humanos; Auditoria; Risco.

ABSTRACT

Organizations must increasingly seek their productive efficiency. In this sense, organizations need a more efficient evaluation of goals and its objectives. The internal control assures that different units are working as planned.

The human resource management is one of the key areas of organizations, since it believes that people are its most important asset. The way each organization manages its human resources can influence organizational performance. Effectiveness and efficiency are increasingly a priority to organizations, due to unfavorable economic environment.

In this sense, there is a need to observe the internal control concepts, and to understand to what extent the implementation of an internal control system contributes to effectiveness and efficiency.

This work had as main objective to analyze and characterize the contribution of internal control in managing human resources.

Theoretical and conceptual analysis about different aspects that influence this topic, we draw important conclusions to show that the use of internal control practices applied to the area of human resources helps to prevent the occurrence of errors, fraud deterrence and consequently, effectiveness and efficiency of the process. However, deficiencies were identified that should be remedied to an optimization of all activities of HRM company, obtaining thus better results.

Key words: Internal Control; Human Resources; Audit; Risk.

AGRADECIMENTOS

Concluída mais uma importante etapa do meu percurso académico, é meu dever agradecer a todos aqueles que, directa ou indirectamente, deram o seu contributo para que esta se tornasse realidade.

Agradeço de um modo especial à Doutora Maria Clara Ribeiro pela disponibilidade, empenho e dedicação manifestada para orientar este trabalho, pela incansável orientação científica, pela revisão do texto, esclarecimentos, opiniões e sugestões, pela cedência e indicação de alguma bibliografia.

A todos os docentes que me acompanharam neste percurso o meu obrigada pela partilha dos seus conhecimentos e experiências que muito me enriqueceram.

Aos meus colegas de mestrado em especial à Ana Rosa por todo o auxílio na revisão do trabalho, em particular em algumas questões técnicas, assim como todo o apoio e incentivo que sempre me deu ao longo da execução do mesmo.

Quero agradecer a todas as pessoas, da empresa em análise, que autorizaram e permitiram a realização deste estudo. Não posso deixar de agradecer a todos os que colaboraram na realização da entrevista e questionários, os seus contributos foram fundamentais para as conclusões deste trabalho.

Por fim, agradeço aos meus familiares e amigos mais próximos, e de uma modo muito especial à minha irmã pelo estímulo e carinho, ao meu marido e filho pelo apoio e compreensão que deles recebi, ao longo deste complicado período de elaboração do trabalho, em que não tive a possibilidade de privar com eles da forma que todos desejaríamos.

A todos o meu mais profundo e sincero agradecimento por fazerem parte desta etapa transitória, fulcral para a minha realização pessoal e profissional.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AICPA – American Institute of Certified Public Accountants

AU – Auditing Standards

CMVM – Comissão do Mercado de Valores Mobiliários

COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

CVM – Código dos Valores Mobiliários

DRA – Directriz de Revisão e Auditoria

DRH – Departamento de Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

HSA – Higiene e Segurança Alimentar

IIA – Institute of Internal Auditors

INTOSAI – International Organization of Supreme Audit Institutions

IRS – Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares

PCGA – Princípios Contabilísticos Geralmente Aceites

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

RH – Recursos Humanos

SCI – Sistema de Controlo Interno

SGRH – Sistema da Gestão de Recursos Humanos

SHT – Segurança e Higiene no Trabalho

ÍNDICE

RESUMO	iv
ABSTRACT	v
AGRADECIMENTOS.....	vi
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	vii
ÍNDICE.....	viii
ÍNDICE DE TABELAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
INTRODUÇÃO	1
Enquadramento	2
Motivação para escolha da problemática.....	2
Objectivos.....	3
Metodologia.....	3
Estrutura.....	4
CAPITULO I – CONTROLO INTERNO.....	5
I.1 – Conceitos Fundamentais na Definição de Controlo Interno	6
I.2 – As Componentes do Controlo Interno	8
I.3 – Tipos de Controlo Interno	10
I.4 – Elementos Fundamentais do Sistema de Controlo Interno	12
I.5 – Limitações ao Funcionamento do Controlo Interno	14
I.6 – Relação do Controlo Interno com a Auditoria	15
I.7 – Avaliação do Sistema de Controlo Interno.....	16
I.7.1 – Revisão do Sistema de Controlo Interno.....	16
I.7.2 – Testes de Observância do Sistema de Controlo Interno	17
I.7.3 – Resultado da Avaliação do Sistema de Controlo Interno.....	18
I.8 – Conclusão	18
CAPITULO II – GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	20
II.1 – Evolução, Definições, Objectivos e Actividades da Gestão dos Recursos Humanos.....	21
II.1.1 – Evolução da Gestão de Recursos Humanos	21
II.1.2 – Principais Definições.....	25
II.1.3 – Os Objectivos da Gestão de Recursos Humanos.....	27
II.1.4 – As Actividades da Gestão de Recursos Humanos.....	29
II.2 – O Controlo do Sistema de Gestão de Recursos Humanos (SGRH)	30

II.2.1 – Processo de Controlo	31
II.2.1.1 – Critérios de Controlo	33
II.2.2 – O Controlo Interno no Departamento de Recursos Humanos.....	33
II.3 – Programa de Auditoria Interna na Gestão de Recursos Humanos	36
II.4 – Conclusão	37
CAPITULO III – ESTUDO DE CASO	38
III.1 – O Caso da Empresa Alfa.....	39
III.1.1 – A Empresa.....	39
III.1.1.1 – Obrigações Legais em Matéria de Controlo Interno e Reporte Financeiro	41
III.1.2 – Estudo de Caso	41
III.1.2.1 – Resultado da Entrevista.....	42
III.1.2.1.1 – Caracterização	42
III.1.2.1.2 – O Sistema de Controlo Interno Implementado	42
III.1.2.2 – Resultado do Questionário.....	46
III.1.2.2.1 – Caracterização	46
III.1.2.2.2 – Práticas de Controlo Interno	48
III.1.2.3 – Avaliação dos Dados Recolhidos	53
CONCLUSÃO	56
LINHAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURAS	59
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60
RECURSOS ELECTRÓNICOS.....	61
ANEXOS	63
Anexo I – Programa de Auditoria	64
APÊNDICES	69
Apêndice I – Pedido de Autorização para a Realização do Estudo de Caso.....	70
Apêndice II – Guião de Entrevista	71
Apêndice III - Questionário.....	74

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Exemplos dos Diferentes Tipos de Controlos	11
Tabela 2 – Lojas da Empresa	39
Tabela 3 – Distribuição da Amostra em Função das Habilitações Literárias	47

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Relação entre os Objectivos e as Componentes do Controlo Interno.....	9
Figura 2 – Actividades dos Recursos Humanos	30
Figura 3 – Processo de Controlo.....	32

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição da Amostra em Função do Género e Idade	47
Gráfico 2 – Distribuição da Amostra em Função da Categoria e Antiguidade	48
Gráfico 3 – Segregação de Funções	48
Gráfico 4 – Práticas Relacionadas com a Admissão de Colaboradores	49
Gráfico 5 – Práticas Relacionadas com o Cadastro dos Colaboradores.....	50
Gráfico 6 – Independência na Aprovação dos Movimentos Variáveis.....	51
Gráfico 7 – Informação de Base para o Processamento Salarial	51
Gráfico 8 – Independência no Pagamento dos Salários.....	52

INTRODUÇÃO

Enquadramento

Nos últimos anos tem-se assistido a um grande dinamismo no mundo empresarial. Este facto tem gerado grandes ameaças e riscos para todas as organizações. Nesse sentido, as empresas devem criar mecanismos que lhes possibilitem acompanhar a rápida evolução dos mercados.

Com a abertura da economia portuguesa ao exterior a competitividade é cada vez mais forte. A entrada em novos mercados e a evolução tecnológica obriga as organizações a estarem atentas às tendências e evoluções das mesmas. Para responder aos mercados fortemente concorrenciais, as empresas devem utilizar todos os seus recursos de forma eficiente.

Um dos mecanismos que pode auxiliar o órgão de gestão a conduzir a actividade da organização, é o controlo interno. Assim, actualmente, torna-se imprescindível que as empresas dêem especial atenção a este facto.

Todas as organizações possuem um sistema de controlo interno (SCI), por mais básico e rudimentar que seja; a existência de um controle interno ineficaz cria vulnerabilidades. No entanto, um SCI saudável não significa que a empresa esteja imune a eventuais riscos.

Um SCI deve abranger toda a actividade e todas as operações, devendo ser reajustado à medida que a empresa sofre alterações.

Motivação para escolha da problemática

A área de gestão de recursos humanos (GRH) é complexa mas também muito importante para as organizações. Por norma, os custos com o pessoal representam uma grande parcela dos custos das empresas. No que diz respeito, por exemplo à empresa objecto de estudo, em 2011, o peso da rubrica Remunerações e Encargos com o Pessoal ascendeu a cerca de 33,5% do volume de negócios.

A GRH pode englobar um conjunto diferenciado de actividades, nomeadamente, o recrutamento e selecção, a contratação, o acompanhamento, a formação, o processamento de salários, a sua contabilização e pagamentos. Por outro lado, estas actividades estão sujeitas à legislação laboral geral e à específica, de acordo com o sector de actividade da empresa.

Assim, com esta dissertação pretende-se analisar e caracterizar o contributo do controlo interno na GRH. Para o efeito, será analisado em que medida o controlo interno contribui para a eficácia e eficiência da função de GRH de uma empresa.

Objectivos

O principal objectivo desta dissertação é o de tentar identificar as melhores práticas e procedimentos de controlo interno que assegurem uma garantia razoável de que os riscos associados à GRH sejam adequadamente geridos e de que os objectivos da organização sejam alcançados de forma eficaz e eficiente.

Os objectivos específicos consistem em:

- Proceder a um estudo do conceito e da evolução do controlo interno;
- Evidenciar a finalidade e os objectivos de um SCI nas organizações;
- Compreender o funcionamento do departamento de GRH, a fim de melhor perceber qual o alcance do trabalho que é desenvolvido por este;
- Verificar se o departamento de GRH, através do estudo de caso, tem ou não implementado as melhores práticas e os procedimentos de controlo interno, que levam à economia, eficiência e eficácia deste seu processo de negócio.

Metodologia

Para o desenvolvimento teórico adoptou-se o método descritivo de pesquisa bibliográfica, através de conceitos e posicionamentos de diversos autores, publicados em livros e material especializado, para estruturar o conhecimento científico necessário ao estudo.

Cervo e Berviam (Vedovato, 2009) definem a pesquisa bibliográfica como sendo uma maneira de explicar um problema a partir de referências teóricas de documentos. Pode ser realizada de forma independente, como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos procuram-se conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado, existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.

O método de pesquisa proposto é o de “estudo de caso”, que pelo facto da autora desenvolver a sua actividade na empresa, em análise, possa ser também de “*action research*”. A recolha de dados será efectuada com recurso a uma entrevista semi-estruturada, questionários, análise de documentação e observação directa.

A validação científica desta investigação ocorrerá pelo cruzamento das melhores práticas de controlo interno com o estudo elaborado.

Estrutura

Inicialmente é efectuada uma contextualização do tema a abordar, incluindo a questão de pesquisa e os seus objectivos. Posteriormente, a dissertação encontra-se repartida por três capítulos. O primeiro analisa as referências teóricas relativas ao controlo interno. Enquanto, no segundo capítulo, são analisadas as referências teóricas relativas ao controlo interno aplicado à GRH.

No terceiro capítulo, pretende-se descrever o procedimento metodológico proposto e efectuar a análise da informação recolhida através da entrevista semi-estruturada e dos questionários realizados aos colaboradores da empresa.

Finalmente, são apresentadas as conclusões e recomendações resultantes do estudo efectuado.

CAPITULO I – CONTROLLO INTERNO

I.1 – Conceitos Fundamentais na Definição de Controlo Interno

Da leitura de bibliografia existente, constatamos que existem vários conceitos de controlo interno emanados por diversos organismos internacionais e que estão na base de alguns documentos relevantes sobre controlo interno.

Para o *Institute of Internal Auditors* (IIA), controlo é “(...) qualquer acção empreendida pela gestão, pelo Conselho e outras entidades para gerir o risco e melhorar a probabilidade da consecução dos objectivos e metas da organização. A gestão planifica, organiza e dirige a realização das acções necessárias para assegurar com razoabilidade que os objectivos e metas serão alcançados.” (IPAI, 2009).

O *International Organization of Supreme Audit Institutions* (INTOSAI, 2007), nas directrizes para as normas de controlo interno do sector público, define o controlo interno como um processo integrado, levado a cabo pela direcção e pelos colaboradores da organização, estruturado para enfrentar os riscos e fornecer razoável segurança de que na consecução da missão da entidade os seguintes objectivos gerais serão alcançados:

- Execução ordenada, ética, económica, eficiente e eficaz das operações;
- Cumprimento das obrigações de *accountability*;
- Cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis;
- Salvaguarda dos recursos para evitar perdas, mau uso e dano.

O controlo interno é um processo integrado e dinâmico que se adapta continuamente às mudanças enfrentadas pela organização. A direcção bem como todos os colaboradores, dos mais diferentes níveis, devem estar envolvidos neste processo, para enfrentar os riscos e oferecer uma razoável segurança no que diz respeito ao alcance dos objectivos gerais da organização. O SCI deve ser interligado com as diferentes actividades da entidade e torna-se mais efectivo quando é concebido dentro da estrutura da entidade e faz parte integrante da essência da organização.

Segundo o *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA) o controlo interno “compreende um plano de organização e coordenação de todos os métodos e medidas adoptadas num negócio a fim de garantir a salvaguarda de activos, verificar a adequação e confiabilidade dos dados contabilísticos, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão às políticas estabelecidas pela gestão.” (Morais e Martins, 2007).

A *Auditing Standards (AU) Section 319 Consideration of Internal Control in a Financial Statement Audit* (AICPA) incorpora as questões sobre o controlo interno alinhadas com o modelo do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*¹.

O COSO define controlo interno como “(...) um processo levado a cabo pelo Conselho de Administração, Direcção e outros membros da organização com o objectivo de proporcionar um grau de confiança razoável na concretização dos seguintes objectivos:

- *Eficácia e eficiência dos recursos;*
- *Fiabilidade da informação financeira;*
- *Cumprimento das leis e normas estabelecidas.”*

Assim, de acordo com este organismo, o controlo interno abrange os seguintes conceitos:

- **Processo** – É um conjunto de acções estruturadas e coordenadas que envolve todas as actividades da organização. O controlo interno é parte dos processos e está integrado neles, permitindo o seu funcionamento adequado e fiscalizando o seu comportamento e aplicabilidade a cada momento. Deste modo, trata-se de um meio para atingir um fim;
- **Levado a cabo por pessoas** – O SCI é concebido e implementado por pessoas e afecta a actuação de todos os membros da organização. As pessoas não actuam todas de forma igual e esta realidade afecta o controlo interno. Os trabalhadores devem conhecer as suas responsabilidades e os seus limites de autoridade. Tem que existir um vínculo estreito entre as funções de cada indivíduo e sua forma de executar;
- **Confiança razoável** – O SCI, por muito bem que este esteja desenhado e implantado, não consegue eliminar a totalidade dos riscos, apenas os minimiza. Assim, o SCI só proporciona um certo grau de confiança;
- **Concretização dos objectivos** – O SCI permite a consecução dos objectivos. Para isso, é necessário que os mesmos sejam consistentes e coerentes. Cada organização tem os seus objectivos e estratégias, estabelecidos para toda a entidade ou dirigidos apenas a algumas actividades. Alguns objectivos são específicos de cada organização, outros são partilhados por diversas entidades, como por exemplo o cumprimento da legislação em vigor.

A partir destes conceitos, arriscamos definir o controlo interno como um plano, levado a cabo por todos os membros da organização, que engloba os métodos e procedimentos destinados

¹ Grupo de trabalho composto por vários organismos internacionais, com o objectivo de definir um novo conceito de controlo interno.

a assegurar a confiança e a integridade de informação, a salvaguarda dos activos, a utilização eficiente dos recursos, o cumprimento das políticas, planos e normas, e a realização dos objectivos previamente estabelecidos pela organização.

I.2 – As Componentes do Controlo Interno

O controlo interno deve ser estruturado de forma a permitir oferecer uma segurança razoável de que os objectivos gerais da organização são alcançados. Deste modo, a existência de objectivos claros é essencial para a eficácia do controlo interno.

O COSO prevê cinco componentes de controlo interno que se inter-relacionam com os objectivos preestabelecidos pela organização. Essas componentes são:

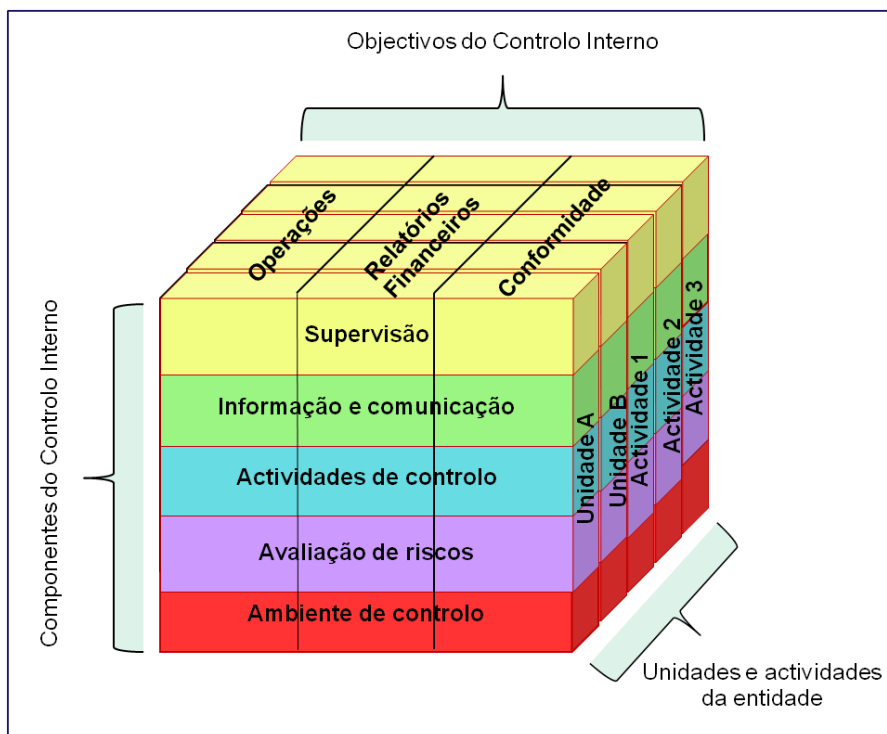
- Ambiente de controlo – compreende a cultura de toda a organização e a forma como esta lida com o controlo interno. Inclui conceitos como a liderança, a competência, as recompensas e o estilo de gestão. O ambiente de controlo serve de base para as outras componentes, fornecendo um conjunto de regras e a estrutura;
- Avaliação de riscos – é um processo que envolve a identificação, a análise e a gestão dos riscos relevantes que possam afectar a consecução dos objectivos organizacionais;
- Actividades de controlo - políticas e procedimentos, estabelecidos pela entidade, que permitem que a gestão dos riscos seja feita de forma eficaz, para que os objectivos da entidade sejam atingidos;
- Informação e comunicação - processo que garante que toda a informação relevante, relacionada com eventos quer internos quer externos, é identificada, recolhida e comunicada de forma atempada;
- Supervisão – processo de avaliação da eficácia e eficiência do controle interno. Este processo é periódico e envolve a avaliação da concepção e do funcionamento do controle interno, com o objectivo de que sejam tomadas as necessárias acções correctivas.

Estas cinco componentes definem um enfoque recomendável para o controlo interno e fornecem as bases a partir das quais este pode ser avaliado. Elas funcionam de uma forma articulada entre si, formando um sistema integrado que gera sinergias e responde às alterações da envolvente. Estas componentes aplicam-se a todos os aspectos operacionais da organização.

Para Maia, Silva, Dueñas, Almeida, Marcondes, e Ching (2005) as componentes são aplicáveis e importantes para o alcance dos objectivos operacionais. Deste modo, existe um

relacionamento directo entre os objectivos, que uma entidade se esforça para atingir, e as componentes que representam o que é necessário para atingir esses objectivos. Da mesma forma, olhando para as categorias de objectivos, todos as componentes são relevantes para cada um deles. Esta relação pode ser representada através de uma figura tridimensional que possui a forma de cubo, expressa pela Figura 1.

Figura 1 – Relação entre os Objectivos e as Componentes do Controlo Interno



Fonte: Adaptado de COSO. *Internal Control – Integrated Framework*, 1994 pág.19.

Cada linha de componentes "faz um corte transversal" e é projectado sobre cada um dos objectivos gerais. Por exemplo, as informações financeiras e não financeiras geradas de fontes internas e externas, que pertencem à componente informação e comunicação, são necessárias para administrar as operações, emitir relatórios e cumprir com a legislação aplicável.

Do mesmo modo, todos as cinco componentes são relevantes para cada objectivo geral. Por exemplo, no que diz respeito à eficácia e eficiência das operações, é notório que todas as componentes são aplicáveis e importantes para a consecução do objectivo.

O controlo interno é relevante para toda a entidade e para seus departamentos. Essa relação é representada pela terceira dimensão, a qual agrega toda a organização com suas áreas, lojas e departamentos.

Importa sublinhar que, o controlo interno não é uma função e, como tal, não existe a figura de controlador interno. O controlo interno é um processo contínuo, que envolve toda a

organização, para a consecução dos objectivos da organização. Ao auditor interno cabe a função de avaliar a adequação e eficácia do SCI.

“A administração da empresa é responsável pelo estabelecimento do sistema de controlo interno, pela verificação de se está este sendo seguido pelos funcionários, e por sua modificação, no sentido de adaptá-lo às novas circunstâncias.” (Almeida, 2003, p. 64).

A *framework* COSO é uma referência no âmbito das práticas de controlo interno, emitindo recomendações para a gestão sobre a forma como esta deve avaliar e melhorar os seus sistemas de controlo interno. O âmbito de trabalho do controlo interno é relevante e aplicável a todas as organizações. Contudo, a forma como a administração o aplica varia substancialmente conforme a natureza da entidade, e depende de alguns factores específicos. Esses factores incluem a estrutura organizacional, o perfil de risco, o ambiente operacional, o tamanho, a complexidade, as actividades e o grau de regulamentação, entre outros. Considerando a situação específica de cada entidade, a administração deverá formular uma série de alternativas relacionadas com a complexidade dos processos e com as metodologias empregadas para aplicar os componentes que integram o controlo interno.

I.3 – Tipos de Controlo Interno

As organizações devem implementar os controlos adequados, de forma a evitar a ocorrência de erros. O conceito de controlo interno, emanado pelo AIPCA, distingue dois grandes tipos de controlo, nomeadamente, o contabilístico e o administrativo ou operacional.

Para Nabais (1988), o controlo contabilístico pretende garantir a fiabilidade e integridade dos registos e a salvaguarda dos activos, de forma a proporcionar uma razoável certeza de que:

- As transacções são executadas de acordo com a aprovação da administração;
- Os registos das operações são efectuados de modo a que as demonstrações financeiras sejam elaboradas de acordo com os princípios contabilísticos geralmente aceites (PCGA). De um modo geral, o controlo contabilístico compreende a segregação de funções, um sistema de autorizações e de registo.

Júnior (1995) refere ainda que o controlo contabilístico também tem como objectivo permitir que:

- O acesso aos activos seja possível através de autorização;
- Os activos registados contabilisticamente sejam comparados, periodicamente, com as existências físicas e se tomem as medidas adequadas, em relação a qualquer diferença detectada.

O controlo administrativo compreende todos os métodos e procedimentos relacionados com a eficiência operacional, bem como o respeito e obediência às políticas administrativas. Assim, o controlo administrativo precisa de:

- Pessoal qualificado para as diferentes actividades a desenvolver;
- Normas que conduzam ao cumprimento dos deveres e funções.

Segundo uma outra abordagem desenvolvida por Morais e Martins (1999), os controlos internos podem-se classificar em:

- Preventivos - servem para impedir a ocorrência de factos não desejados. Estes controlos, considerados “*a priori*”, devem actuar antes que os factos indesejados ocorram;
- Detectivos – servem para identificar ou corrigir factos indesejáveis que tenham ocorrido. Estes controlos são considerados “*a posteriori*”;
- Directivos ou orientativos – servem para provocar ou encorajar a ocorrência dos factos pretendidos, ou seja, para obter efeitos positivos;
- Correctivos – servem para rectificar os problemas identificados;
- Compensatórios – servem para colmatar eventuais falhas de controlo, noutras áreas da organização.

Na Tabela 1, a seguir, apresentam-se alguns exemplos dos tipos de controlos acima expostos.

Tabela 1 – Exemplos dos Diferentes Tipos de Controlo

Preventivos	Detectivos	Directivos	Correctivos	Compensatórios
<ul style="list-style-type: none"> • Obrigar a duas assinaturas em todos os pagamentos; • Adoptar um sistema de vigilância de controlo de entradas na fábrica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar conciliações de extractos de contas com terceiros; • Observar a distribuição de salários numa base de amostragem. 	<ul style="list-style-type: none"> • Criar regulamentos internos na organização; • Estabelecer determinados requisitos para o recrutamento de pessoal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relatório de excepção; • Relatórios dos cheques do pessoal, não descontados. 	<ul style="list-style-type: none"> • O total dos salários processados pelo departamento de pessoal pode ser cruzado com o total dos créditos feitos à segurança social pela contabilidade.

Fonte: Adaptado de Morais, Georgina; Martins, Isabel. *Auditoria Interna Função e Processo*, 2007 pág. 32.

I.4 – Elementos Fundamentais do Sistema de Controlo Interno

De nada servirá a existência de um SCI, se todos os elementos não forem observados e implementados com rigor. O desenvolvimento do SCI é da responsabilidade da administração, assim como a verificação de que tudo está a ser cumprido pelos funcionários e, proceder às modificações que se julguem necessárias, no sentido duma contínua adaptação a novas circunstâncias, para que todo o sistema responda sempre com a eficácia que lhe é exigida.

Para Almeida (1996), existem nove elementos fundamentais caracterizadores de um SCI:

- Responsabilidade;
- Rotinas internas;
- Acesso aos activos;
- Segregação de funções;
- Confronto de activos com os registos;
- Equipamento;
- Auditoria interna;
- Custos de controlo x benefícios;
- Limitações do controlo interno.

A responsabilidade traduz a definição e limitação das funções de todo o pessoal. O pessoal deve conhecer minimamente os seus direitos e obrigações, que devem estar relacionados com as suas responsabilidades. As responsabilidades devem ser claramente definidas e limitadas, de preferência por escrito, através de manuais internos da organização. A atribuição de responsabilidades permite assegurar que todos os procedimentos são executados, detectar irregularidades e apurar as responsabilidades por eventuais falhas.

A organização deverá definir, no seu manual, todas as suas rotinas internas relativas aos diversos processos da empresa. Essas rotinas compreendem formulários internos e externos, as respectivas instruções de preenchimento e as evidências da execução dos procedimentos de controlo interno, como por exemplo, as assinaturas.

O acesso dos funcionários aos activos deve ser limitado e deverão ser estabelecidos controlos físicos de salvaguarda. É de salientar que o acesso aos activos pode ser efectuado de forma directa, ou seja, fisicamente, ou de forma indirecta, através da elaboração de documentos que possibilitem a sua movimentação.

A segregação de funções assume um papel importantíssimo e consiste na divisão de funções com a finalidade de evitar que sejam atribuídas à mesma pessoa duas ou mais funções concomitantes, como forma de impedir a prática de irregularidades e a ocorrência de erros.

Por intermédio de uma pessoa independente, devem realizar-se, periodicamente, contagens físicas de bens e valores. Os activos devem ser confrontados com os registos contabilísticos. A inexistência deste procedimento pode originar a ocorrência de fraudes, sem que estas sejam descobertas por muito tempo.

A utilização de equipamento facilita o registo das operações e fomenta a divisão do trabalho. O sistema deve ser concebido para que só sejam registadas transacções autorizadas e pelo valor correcto. Deste modo, a utilização de equipamento permite aumentar a eficiência do controlo interno.

A auditoria interna é fundamental para a avaliação do SCI, para a verificação periódica sobre o cumprimento das normas internas e da necessidade de se proceder a alterações das existentes ou até a criação de novas.

Estes e outros elementos de controlo interno correspondem a medidas que as organizações devem utilizar para aumentar a eficácia do sistema. Contudo, em todas as situações de gestão é muito importante que se confronte sempre o custo de implementação de novas tarefas, acções, procedimentos ou políticas com o benefício esperado. Quando, por exemplo, se fala de alterações no controlo interno com o intuito da mitigação de determinado risco, deverá ter-se em atenção a respectiva matriz de riscos, analisando-os quanto à sua probabilidade e ao impacto que produzirão, caso ocorram. Não fará, por isso, sentido e como tal torna-se desaconselhável que se empreguem sinergias ou investimentos para reduzir um determinado risco em que a sua probabilidade de ocorrência é baixa ou que terá um reduzido impacto.

O SCI pode sofrer de limitações que prejudicam o seu correcto funcionamento, acarretando danos ao processo de avaliação do desempenho da organização. Este tema encontra-se desenvolvido no ponto I.5, a seguir.

Para Nabais (1988) há que considerar ainda outros elementos básicos e importantes, nomeadamente, a rotação de funcionários, a existência de um sistema de autorização e aprovação, a actualização da legislação e a utilização de documentação fidedigna.

A ser possível, deve existir uma rotação de trabalho entre os funcionários, pelo menos daqueles que ocupam cargos importantes. A rotação de trabalho reduz as oportunidades de ocorrerem fraudes, origina novas ideias de trabalho para as funções e permite eliminar a rotina no trabalho.

Deve existir um sistema de autorização e aprovação, de forma a serem utilizadas todas as provas disponíveis, independentes, para comprovar os registos contabilísticos. A pessoa que autoriza não deve coincidir com a que aprova.

As organizações devem actualizar os seus conhecimentos sobre a legislação em vigor tendo em vista minimizar a ocorrência de erros resultantes da ignorância dessa legislação.

Para o registo das operações, as organizações devem utilizar uma documentação fidedigna. A utilização de documentação adequada serve para comprovar, de uma forma mais segura, que as operações e os registos são efectuados convenientemente.

I.5 – Limitações ao Funcionamento do Controlo Interno

A implementação e manutenção de um SCI são da responsabilidade da administração da organização. No entanto, isso não é suficiente. Logo, torna-se necessário que a administração tome medidas e utilize os meios adequados que tornem o sistema operacional e permitam o alcance dos objectivos definidos.

O facto de o SCI estar bem concebido e implementado, não garante uma certeza absoluta, mas sim razoável, sobre o alcance dos objectivos da organização, nomeadamente no que respeita à eficiência e eficácia das operações ou dos processos. Um SCI eficaz reduz a probabilidade de não se alcançarem os objectivos. Contudo, haverá sempre o risco do controlo interno ser estruturado de forma deficiente ou que falhe na actuação esperada. De acordo com a DRA 410 (OTOC, 2000), esta situação deve-se à existência de limitações inerentes ao controlo interno, tais como:

- A fraude – pode ser originada pelo conluio de diversas pessoas, principalmente as que possuem cargos de gestão, na prática de actos fraudulentos difíceis de detectar ou pela falta de integridade moral e idoneidade. A existência de rotação, entre os funcionários designados para cada trabalho, reduz as oportunidades para que se cometam fraudes;
- A existência de erros humanos – pode dever-se à falta de competência, de compreensão e capacidade dos colaboradores. Deste modo, é essencial que todos os colaboradores sejam cuidadosamente seleccionados e recebam formação adequada para a realização das suas tarefas. Uma formação cuidadosa origina um melhor rendimento e colaboradores mais atentos e activos;
- A falta de cultura de gestão relativamente à necessidade de controlo interno – a ausência de uma cultura de controlo e a preocupação com a contenção de custos influencia a motivação para a implementação de um bom SCI. Assim, a falta de motivação poderá

comprometer o alcance de certos objectivos como a credibilidade e integridade da informação;

- O rácio custo/benefício - a implementação de um sistema de gestão representa, necessariamente, um custo, que é preciso balancear com o benefício que se espera obter. Isto significa que nem sempre é rentável a implementação de um SCI. Esta análise deve ser efectuada sempre que se pretenda rever o SCI;
- As transacções pouco comuns à entidade - por não serem usuais, podem fugir ao alcance de um SCI que pode não estar preparado para lidar com as mesmas, uma vez que está pensado para outro tipo de transacções.

Para Nabais (1988), a eficiência de um SCI também depende da dimensão da empresa e das técnicas e meios de trabalho utilizados. Assim, considera que o controlo interno é mais eficiente nas empresas de média e grande dimensão e quando são utilizados mais e melhores meios de trabalho. As empresas de pequena dimensão possuem mais dificuldades em proceder à segregação de funções, o que limita a eficiência do controlo interno.

Conforme se pode constatar, pelos pontos acima citados, mesmo que a organização disponha de um excelente SCI, o auditor deve executar os procedimentos mínimos de auditoria.

I.6 – Relação do Controlo Interno com a Auditoria

O controlo interno revela-se de grande utilidade para a programação do trabalho de auditoria. Quer a auditoria interna quer a externa têm por base o SCI existente para a realização do seu trabalho. Os auditores externos avaliam o controlo interno como forma de verificar a conformidade das operações, dado que têm por objectivo atender às necessidades de terceiros. Enquanto, os auditores internos desempenham um papel importante na avaliação da eficácia do sistema e contribuem para a sua manutenção, pois têm como objectivo apoiar a gestão nas suas funções.

De acordo com o parágrafo 13 das Normas Técnicas de Revisão/Auditoria (OROC, 1997) *"O revisor/auditor deve avaliar a forma como o sistema de controlo interno efectivamente funciona e, nos sistemas de informação computadorizados, tomarem consideração a forma como eles afectam a revisão/auditoria."* Assim, podemos afirmar que o trabalho de auditoria exige, efectivamente, a existência de um eficiente SCI. A avaliação do SCI é o ponto de partida para se estabelecer a natureza e extensão dos procedimentos do trabalho de auditoria a serem aplicados, permitindo uma selecção racional dos testes. O auditor tende a reduzir a extensão dos testes, após a avaliação, o que leva a concluir se o SCI é operativo e se as informações recolhidas são

fidedignas. Contudo, quando a avaliação aponta para deficiências no sistema torna-se necessário intensificar os testes nas áreas onde se detectaram essas fraquezas.

Na sequência, da identificação das fraquezas do controlo interno, o auditor pode fazer recomendações mais realistas para que a gestão possa providenciar as medidas correctivas que achar adequadas.

Neste sentido, podemos concluir que a avaliação do SCI é determinante para o trabalho realizado pelo auditor e que este se revela um assessor fundamental para aumentar a eficiência operacional da organização.

I.7 – Avaliação do Sistema de Controlo Interno

O SCI implementado pela organização deve ser supervisionado e avaliado, de forma a verificar se os resultados obtidos vão de encontro aos objectivos para os quais foram desenvolvidos. Este processo deve ser contínuo e deve procurar acompanhar o desenvolvimento das diferentes actividades da entidade.

Os planos traçados devem ser mantidos caso os resultados obtidos sejam satisfatórios. Contudo, a obtenção de resultados insatisfatórios, torna necessário a adopção de medidas correctivas e a reformulação da estratégia de controlo.

Para Morais e Martins (1999, p. 22), a avaliação do controlo interno engloba as seguintes etapas:

- “ 1 – descrição do sistema a fim de verificar a sua eficiência e se, efectivamente, existe ou não controlo;*
- 2 – verificação da descrição do sistema, que consiste na obtenção da prova de que o sistema descrito pelo cliente reflecte o que realmente existe (...);*
- 3 – realização de testes de conformidade, que consistem na avaliação preliminar da existência efectiva do controlo interno estabelecido em cada um dos subsistemas.”*

I.7.1 – Revisão do Sistema de Controlo Interno

A identificação inicial do SCI é fundamental para o processo de avaliação do mesmo. Neste sentido, torna-se necessário que os auditores obtenham um conhecimento detalhado e efectuem o registo do SCI.

Para Costa (2010), o auditor deve começar por analisar os organigramas, o manual de descrição de funções, os manuais de políticas e procedimentos contabilísticos e das medidas de controlo interno. Contudo, por vezes, os documentos enunciados não existem ou estão obsoletos. Assim, o trabalho enunciado deve ser complementado através de:

- Entrevistas aos responsáveis das diversas áreas ou aos próprios executores das tarefas;
- Observação directa da forma como as tarefas são executadas e como os documentos são tratados.

Para William (1998) as informações obtidas sobre o SCI são registadas, pelo auditor, através dos métodos: descritivo, de fluxograma e de questionário. Contudo, o melhor critério poderá resultar de uma adequada combinação de métodos que optimizem o trabalho do auditor.

Os questionários padronizados são preparados atendendo ao grande ramo de actividade e cobrem todas as áreas existentes na empresa. Estes funcionam como um guia onde consta um conjunto de medidas de controlo interno que devem estar implementados numa organização. Deste modo, os questionários evitam que o auditor possa omitir a avaliação de uma etapa importante das diversas operações da empresa.

Os fluxogramas são uma forma de representação gráfica que, através da utilização de vários símbolos, permitem representar os procedimentos de controlo interno existentes em cada uma das áreas da entidade. Os fluxogramas facilitam a compreensão do registo efectuado sobre o SCI. Contudo, este método tem a desvantagem de ser de difícil preparação e de obrigar ao conhecimento de técnicas muito específicas para a sua elaboração. Por vezes, a sua dificuldade de implementação, obriga à utilização prévia de outra técnica.

A narrativa consiste na descrição pormenorizada do SCI existente em cada uma das áreas da organização. Contudo, esta forma de registo depende da capacidade que o auditor tem para expressar as suas ideias por escrito. Outra desvantagem deste método prende-se com o facto de existir uma tendência para uma demasiada pormenorização o que retira a possibilidade de obter uma rápida compreensão do SCI.

I.7.2 – Testes de Observância do Sistema de Controlo Interno

Segundo Almeida (2003) os testes de observância ou de conformidade consistem em verificar se os registos efectuados sobre o SCI correspondem ao que realmente está a ser utilizado. Este trabalho é realizado através da observação da execução das tarefas dos colaboradores e pela análise de documentos e registos contabilísticos.

Por vezes, os auditores constataam que as organizações possuem excelentes manuais de procedimentos de controlo interno mas não os colocam em prática. Nestas situações, o auditor deve alterar as informações anteriormente recolhidas sobre o SCI e adequá-las à realidade.

I.7.3 – Resultado da Avaliação do Sistema de Controlo Interno

No seguimento do processo de avaliação do SCI, o auditor fica em condições de poder emitir uma opinião independente sobre o referido sistema.

Segundo o Manual do Revisor Oficial de Contas, “Em consequência da obtenção da compreensão do sistema de controlo interno, o revisor/auditor pode ficar conhecedor de pontos fracos. O revisor/auditor deve levar ao conhecimento da gestão, tão rápido quanto possível e a um nível apropriado de responsabilidade, os pontos fracos materialmente relevantes na concepção e/ou no funcionamento do controlo interno, que tenham chamado a sua atenção.” (OTOC, 2000, p. 10).

Efectivamente, a avaliação do sistema de controlo pode evidenciar possíveis insuficiências do sistema e quais os pontos que são susceptíveis de melhoria. Posteriormente, deve existir uma avaliação das causas e consequências da insuficiência detectada, assim como a sua relação com os objectivos e riscos da entidade, de forma a permitir julgar sobre a sua importância relativa. Todas as debilidades de controlo interno, que possam afectar a consecução dos objectivos de uma entidade, devem ser comunicadas ao órgão de gestão da empresa. Esta comunicação deverá ser feita por escrito. Contudo, antes de se apresentar o relatório ao órgão de gestão, este deve ser discutido com os responsáveis das secções em causa para que se obtenha a certeza de que os aspectos focados são pertinentes e actuais.

I.8 – Conclusão

O primeiro capítulo visou essencialmente aprofundar o tema do controlo interno e o seu papel determinante para uma correcta gestão das organizações, em geral.

Deste modo, foram identificadas as componentes de CI, que devem estar estruturadas com os objectivos predefinidos pela organização, ou seja: ambiente de controlo, avaliação de riscos, actividades de controlo, informação e comunicação, e supervisão.

Para além dos conceitos mais gerais relacionados com o controlo interno, procuraram-se também particularizar alguns processos específicos relacionados com os elementos fundamentais do SCI, bem como identificar as principais limitações à sua implementação.

Por último, foi abordada a importância do supervisionamento e avaliação do SCI implementado, pela organização, que permite verificar se os resultados obtidos vão de encontro aos objectivos para os quais foi desenvolvido. Este processo para além de ser contínuo, deve procurar acompanhar o desenvolvimento das diferentes actividades da entidade, por exemplo a GRH.

CAPITULO II – GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

II.1 – Evolução, Definições, Objectivos e Actividades da Gestão dos Recursos Humanos

II.1.1 – Evolução da Gestão de Recursos Humanos

“Já na época da I Guerra Mundial, os departamentos de pessoal tornavam-se comuns entre os empregadores industriais de grande porte. Mas estes departamentos primitivos não eram partes importantes das organizações a que serviam. Eram depositários de registos, apenas com autoridade de aconselhamento. Nessa época, os problemas de produção, finanças e marketing obscureciam o papel da administração de pessoal. A importância dos departamentos de pessoal cresceu vagarosamente, à medida que suas contribuições e responsabilidades aumentavam.” (Jr. e Davis, 1983, p. 26).

A GRH surge, assim, com o crescimento das organizações e com o aumento da complexidade das tarefas de gestão do pessoal. Da leitura da literatura existente, constata-se que os diversos autores que se debruçam sobre a evolução da função de recursos humanos (RH), procuram estabelecer as suas diferentes fases de desenvolvimento, bem como as concepções, as políticas e as práticas que lhes estão subjacentes. O desenvolvimento da função de recursos humanos passou por diferentes fases de transformação. Para isso, agregam um conjunto de contributos teóricos para se efectuar uma reconstituição histórica da função de recursos humanos. Na maior parte dos casos, as tipologias encontradas não são completamente coincidentes em termos de datas históricas, uma vez que estão contextualizados em diferentes países, cuja envolvimento não ocorreu em todos eles ao mesmo tempo. Apesar da dificuldade em estabelecer períodos claramente distintos, na nossa perspectiva, são de salientar quatro fases de evolução desta função. Assim, consideramos que a função de recursos humanos passou de uma fase embrionária de carácter essencialmente administrativo, para a fase das relações humanas. Posteriormente, passa por uma etapa em que, já se assume como uma área de gestão mas encontra-se subalternizada em relação às outras funções e, finalmente passa para a fase actual em que se assume como uma função estratégica dentro das organizações.

O movimento da administração científica tem origem nas experiências de Frederick W. Taylor que, segundo Jr. e Davis (1983), aparece com uma obra pioneira sobre este tema, denominada *“Os Princípios da Administração Científica”*.

Com base em observações directas, Taylor (Gil, 1994) concluiu que os operários, de um modo geral, poderiam produzir muito mais do que aquilo que produziam. A partir destas observações Taylor desenvolveu o seu sistema de administração científica. Este sistema tinha como fundamento a racionalização do trabalho, ou seja, a simplificação dos movimentos necessários para a execução de uma tarefa, com o objectivo de reduzir o tempo consumido.

De acordo com Rocha (1997), o pensamento de Taylor pode ser sistematizado em quatro princípios:

- Existe sempre uma melhor forma de executar uma tarefa;
- A um conjunto de tarefas corresponde uma função, devendo ser escolhido o pessoal adequado ao desempenho desta e ser treinado para o efeito;
- Para além de colocar as pessoas no lugar certo, são necessários incentivos, fundamentalmente de carácter financeiro. As pessoas devem ser remuneradas de acordo com o resultado do seu trabalho;
- Deve existir uma divisão do trabalho entre colaboradores e gestores, sendo que, cabe aos primeiros receber e executar as ordens e aos segundos planificar, mandar executar e controlar.

As ideias de Taylor tiveram a sua aplicação no trabalho em cadeia ou serie. Da sua aplicação surgiram alguns benefícios, tais como: permitiu medir as tarefas, melhoria dos métodos de trabalho, aumento da produtividade e os colaboradores passaram a ser pagos pelo resultado do seu trabalho.

Henri Fayol (Gil, 1994) também contribuiu para o movimento da administração científica, na medida em que, define que os gestores desempenham cinco funções básicas: planeamento e previsão, organização, comando, coordenação e controlo.

O pioneiro da indústria automobilística americana, Henry Ford também deu o seu contributo para fundamentar a administração científica. *“Ford afirmava que, para diminuir os custos, a produção deveria ser em massa, em grande quantidade e aparelhada com tecnologia capaz de desenvolver ao máximo a produtividade dos operários. Afirmava também que o trabalho deveria ser altamente especializado, cada operário realizando uma única tarefa. Além disso, propunha boa remuneração e jornada de trabalho menor para aumentar a produtividade dos operários.”* (Gil, 1994, p. 14).

Nas primeiras décadas do século XX, o movimento da administração científica difundiu-se e tornou-se uma das principais bases das organizações industriais.

A fase das relações humanas, citada por Bilhiim (2006), surge da necessidade de considerar a relevância dos factores psicológicos e sociais na produtividade. Como resposta a essa necessidade, Elton Mayo reconheceu o papel de pessoa no sistema organizacional. Mayo (Rocha, 1997) desenvolveu uma experiência que teve como objectivo inicial o estudo da influência da iluminação na produtividade, índice de acidentes e fadiga. Entretanto, o seu estudo levou-o a

concluir que o factor mais importante estava mais relacionado com a situação psicológica dos operários e menos com o pagamento e condições físicas do trabalho.

Este estudo e outros que se seguiram vieram salientar a importância dos factores psicológicos e sociais na produção. Como consequência, temas como a comunicação, motivação, liderança e tipos de supervisão passaram a ser considerados na GRH.

Rocha (1997) resume, da seguinte forma, a denominada Escola das Relações Humanas:

- O nível de produção do operário resulta, fundamentalmente, da integração social;
- O comportamento do indivíduo apoia-se totalmente no grupo;
- O comportamento dos trabalhadores está condicionado pelas normas e padrões sociais. A motivação económica e os estímulos salariais são secundários;
- A nova escola concentra a sua atenção nos aspectos informais da organização;
- Os indivíduos, dentro das organizações, participam nos grupos sociais e mantêm-se em constante interacção social, sendo o seu comportamento influenciado pelo meio envolvente e pelas várias atitudes e normas informais existentes nos vários grupos com os quais mantém contacto;
- A especialização do trabalho não é a melhor forma de aumentar a produtividade;
- Os gestores têm que ter consciência destas realidades para que o pessoal colabore e não trabalhe contra a organização.

A importância das relações humanas passou a ser mais reconhecida nas organizações de maior dimensão e mais complexas, uma vez que, estas tendiam a ser cada vez mais impessoais e esta situação conduzia a consequências desfavoráveis no que diz respeito à administração de pessoal. Nesta fase, os departamentos de recursos humanos recrutam essencialmente técnicos com formação em ciências sociais, psicologia e sociologia.

De acordo com Gil (1994), após a segunda guerra mundial, foi atribuída mais importância ao departamento de pessoal devido ao notável aumento do poder dos sindicatos e à crescente necessidade de colaboradores qualificados. Esta situação determinou mudanças significativas na administração de pessoal das empresas. As empresas passaram-se a preocupar mais com as condições de trabalho, a concessão de benefícios aos seus colaboradores e a necessidade de negociar com as entidades que representam os trabalhadores. Assim, a indispensabilidade de conjugar as necessidades dos indivíduos e das organizações veio sublinhar a importância das boas práticas de administração de pessoal.

Se os trabalhadores já não podiam ser simplesmente controlados, era necessário encontrar novas formas de os associar às organizações. O que estava agora em causa eram aspectos comportamentais e motivos humanos no trabalho, que alertaram os gestores para a

importância dos incentivos não financeiros para que a motivação se torne um factor de produtividade. Desta necessidade surgiram diferentes teorias, entre as quais se encontram as de Mayo, Maslow, McGregor e Herzberg (Bilhim, 2006).

A hierarquia de necessidades de Maslow, referida por Rocha (1997), procurou explicar as forças que influenciam a motivação e, por consequência, o comportamento do trabalhador. Esta teoria explica como se podem identificar as necessidades básicas que são a base da motivação e como essas necessidades estão relacionadas. Para Maslow os indivíduos têm 5 níveis de necessidades hierarquizadas, sendo que as de nível superior só podem ser satisfeitas quando as anteriores já estiverem saciadas. As necessidades fisiológicas, de segurança e sociais são sequencialmente seguidas pelas necessidades de estima e auto-realização.

As teorias X e Y de McGregor (Rocha, 1997) formulam ideias opostas: a X encara os trabalhadores como preguiçosos que não gostam do trabalho, da responsabilidade e preferem ser dirigidas, daí a necessidade de os controlar; a Y vê os trabalhadores como criativos e capazes de assumirem responsabilidades. Por oposição à teoria Y, a teoria X faz uma leitura da realidade e salienta a característica humana de desagrado pelo trabalho, o que faz com que a maior parte das pessoas precisem de ser coagidas e controladas, com o propósito de serem induzidas a fazer o devido esforço para que os objectivos da organização sejam alcançados.

O trabalho de Herzberg (Rocha, 1997) centra-se, tal como o de Maslow, na motivação. Para Herzberg, no contexto de trabalho existem dois factores que estão relacionados com a motivação dos indivíduos: os factores motivacionais ou intrínsecos, que permitem a satisfação, e os factores higiénicos ou extrínsecos, que previnem a insatisfação. Os primeiros referem-se à relação do indivíduo com o trabalho: à auto realização, ao reconhecimento obtido, à responsabilidade e às perspectivas de progressão na carreira. Os segundos dizem respeito ao contexto de trabalho: às condições de trabalho, à relação com subordinados, colegas e superiores, ao salário, à segurança e à política de administração da organização. A partir desta teoria dos dois factores, Herzberg propõe que o trabalho seja enriquecido para que os factores motivadores ou intrínsecos possam ser preenchidos e portanto darem lugar à motivação e satisfação no trabalho. Para tal propõe a remoção de mecanismos de controlo, o aumento da responsabilidade pessoal pelo trabalho, a concessão de autoridade adicional, uma maior autonomia e liberdade e o desempenho de tarefas mais complexas e desafiantes.

As mudanças nos padrões económicos e nas relações comerciais que ocorreram, nomeadamente, a globalização, a expansão dos meios de comunicação, o aumento da competitividade, desafiaram as organizações a encontrar formas de gestão alternativas às tradicionais. Isto exigiu uma mudança no paradigma da GRH e permitiu que esta começasse a encontrar uma posição de destaque dentro das organizações, uma posição estratégica. A

influência do comportamento humano nas organizações passa a ser um dos elementos chave para o desenvolvimento das estratégias de competitividade organizacionais.

Para Bilhim (2006) a gestão de pessoal tradicional, baseada num modelo de organização rígido e burocrático, finda nos anos 70. Progressivamente, foi dando lugar a uma função de recursos humanos integrada na estratégia da organização, onde se considera que o sucesso das organizações assenta na capacidade que estas têm de mobilizar os seus recursos humanos. As pessoas são vistas como um recurso competitivo e estratégico, dada a sua criatividade, inovação e o potencial que representam. Esta vantagem competitiva, proporcionada pelas pessoas, leva a que os recursos humanos tenham um papel activo sobre as áreas de gestão. Desta forma, o gestor de recursos humanos passou a ser mais solicitado a intervir na gestão estratégica, nomeadamente, ao nível das políticas e filosofias de gestão. Actualmente, os departamentos de recursos humanos procuram profissionais que possuem formação específica em GRH. Esta fase procura alinhar as pessoas com a estratégia organizacional e valoriza os conhecimentos nas áreas de articulação entre a GRH, a financeira e o marketing.

“(...) quer a estratégia de negócio, quer a cultura organizacional, são os factores mais frequentemente referidos na literatura, como tendo uma enorme influencia na explicação, formulação e evolução da ideia de gestão de recursos humanos. Se, até à década de 60, os fenómenos que mais influenciaram a evolução da gestão de recursos humanos foram o movimento sindical e a legislação de natureza social, nos últimos vinte anos, as principais influências deverão procurar-se nos fenómenos da competição global e da estratégia de negócio. Na década de 90, a par dos factores já referidos, pensamos que a internacionalização dos negócios e actividades contribuirá, de uma forma estruturante, para a evolução conceptual do conceito e das práticas de gestão de recursos humanos.” (Caetano e Vala, 2007).

II.1.2 – Principais Definições

A internacionalização dos negócios, a inovação tecnológica, o desenvolvimento da informação e da comunicação, os novos valores culturais, o meio ambiente e a instabilidade deram lugar ao surgimento de uma nova empresa com uma nova estrutura organizativa, a um novo sistema de direcção e à gestão estratégica dos recursos humanos.

Para Gooderham e Nordhaug (2010), o conceito de GRH teve origem na América do Norte e sinalizou a ruptura com a tradicional administração de pessoal. Esta transformação teve início em meados de 1970 e deveu-se à necessidade de dar resposta a um aumento de competências entre os profissionais de RH e um crescente reconhecimento da importância da GRH para o

sucesso organizacional. Como consequência, as empresas começaram a encarar os profissionais de GRH como parceiros que devem ser envolvidos na tomada de decisão estratégica da empresa.

Chiavenato (1990) afirma que os recursos dizem respeito aos meios de que as empresas dispõem para poderem produzir. Quanto mais recursos as empresas possuem, melhor será o seu funcionamento. Quanto menos recursos, maiores serão as dificuldades para o alcance dos objectivos organizacionais. Contudo, o excesso de recursos pode significar uma aplicação pouco rentável dos mesmos. A gestão procura a aplicação rentável dos recursos à persecução dos objectivos. Os RH são os recursos vivos e inteligentes, ou seja, são as pessoas que trabalham na empresa, desde o presidente até ao operário. As pessoas são o único recurso capaz de activar todos os demais recursos. O autor refere ainda que, a administração de pessoal é a área que cuida do suprimento, da manutenção e do desenvolvimento de todos os recursos humanos da empresa. Administrar pessoal significa atrair, manter e desenvolver pessoas nas organizações.

Caetano e Vala (2007) consideram a GRH um sistema global, integrado num sistema mais vasto, em que o ambiente, a estratégia de negócio e a cultura organizacional constituem os principais condicionantes à definição, evolução e funcionamento dos outros subsistemas ou dimensões. A GRH engloba as seguintes dimensões: estratégia de GRH, gestão do emprego, recrutamento e selecção, formação e desenvolvimento e a manutenção de recursos humanos.

“Quando falamos de gestão de recursos humanos referimo-nos, sem dúvida, à função organizacional cujos objectivos mais se alteraram ao longo dos últimos anos. As expectativas sobre o seu desempenho são elevadas. Espera-se que os profissionais de recursos humanos possam ser parceiros de negócio que requer formação teórica e prática num conjunto amplo de saberes com vista ao desenvolvimento de competências funcionais que lhes garantam respeito e credibilidade nas organizações e lhes permitam acrescentar valor e contribuir para os resultados: exige-se que conheçam o negócio ou a actividade de forma a colaborarem no desenho da estratégia organizacional; exige-se que implementem políticas e processos que promovam a mudança, acrescentem valor e contribuam para os resultados; exige-se que estejam na linha da frente na luta pelo desenvolvimento das competências individuais e pelo crescimento da qualificação da organização; exige-se que contribuam para o desenvolvimento de líderes na organização e exige-se que sejam capazes de ajudar a organização a conseguir desempenhos de excelência.” (Seixo, 2007, p. vii).

Ao profissional de recursos humanos exige-se que seja perito nos procedimentos administrativos e legais, no sentido de garantir o cumprimento da lei, dependendo do tipo de negócio ou organização.

Segundo Abramovici, Amblard, Livian, Poirson, e Roussillon (1989), a designação recursos humanos significa que o conjunto do pessoal de uma organização (operários, empregados, vendedores, técnicos, gestores) constitui um potencial que, em função da sua qualidade e do seu desenvolvimento, pode levar a empresa ao sucesso ou bloquear o seu crescimento. Relativamente ao termo gestão, refere que este sugere uma ideia de regulação e de dinâmica.

Para Bilhim (2006), a GRH compreende todas as decisões e acções de gestão entre as organizações e os seus colaboradores. É pois, uma área que envolve todas as acções relativas à selecção, formação, desenvolvimento, recompensas e relações com os colaboradores.

A GRH é definida por Bratton e Gold (1999) como sendo uma parte do processo de gestão, especializada na gestão das pessoas das organizações. A GRH enfatiza que os funcionários são cruciais para alcançar uma vantagem competitiva sustentável, que as práticas de recursos humanos devem ser integradas na estratégia da empresa e que os especialistas em recursos humanos permitem atender tanto à eficiência como aos objectivos organizacionais.

II.1.3 – Os Objectivos da Gestão de Recursos Humanos

Os objectivos da GRH são variados e devem contribuir para o alcance da eficácia organizacional. Segundo Chiavenato (1999), a GRH procura atingir os seguintes objectivos:

- Ajudar a organização a alcançar os seus objectivos e a realizar a sua missão – Este é o principal objectivo da GRH. Para alcançá-lo a função de recursos humanos deve conhecer os negócios da organização. Cada negócio gera diferentes implicações na GRH;
- Proporcionar competitividade à organização – Isto significa que é necessário saber empregar as habilidades e capacidades da força de trabalho. A função da GRH é tornar as forças das pessoas mais produtivas para beneficiar clientes, parceiros e empregados. Ao nível macroeconómico, a competitividade é o grau em que uma organização pode, em condições livres e justas de mercado, produzir bens e serviços que sejam bem aceites nos mercados, enquanto mantém ou expande os ganhos reais dos seus cidadãos;
- Proporcionar à organização empregados bem treinados e motivados – A motivação humana não reside apenas no dinheiro mas no reconhecimento das pessoas. Para melhorar o desempenho dos colaboradores é necessário que estes considerem que existe justiça nas recompensas que recebem. As recompensas devem ser atribuídas à obtenção de bons resultados e não a pessoas que não tenham um bom desempenho. Para isso, torna-se necessário definir objectivos claros e o modo como eles são medidos. As

medidas de eficácia da GRH devem proporcionar as pessoas certas, na fase exacta do desempenho de um trabalho e no tempo correcto para a organização;

- Aumentar a auto actualização e a satisfação dos empregados no trabalho – Para que os colaboradores sejam produtivos, estes devem sentir que o trabalho é adequado às suas capacidades e que são tratados de uma forma equitativa. As pessoas despendem a maior parte das suas vidas no trabalho, o que requer uma estreita identidade com o trabalho que executam. Os colaboradores satisfeitos não são necessariamente os mais produtivos. Contudo, os colaboradores insatisfeitos tendem a desligar-se da empresa, a ausentar-se com frequência e a produzir com pior qualidade do que os satisfeitos. A felicidade e a satisfação no trabalho são elementos determinantes para o sucesso das organizações;
- Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho – A qualidade de vida no trabalho diz respeito aos aspectos relacionados com a experiência no trabalho, com o estilo de gestão, liberdade e autonomia para a tomada de decisões, ambiente de trabalho, segurança no emprego, horas de trabalho adequadas e tarefas de relevância. Um programa de qualidade de vida no trabalho (QVT) procura estruturar o trabalho e o seu ambiente no sentido de satisfazer a maioria das necessidades individuais do colaborador e tornar a organização num local desejável e atraente. A confiança que o colaborador deposita na organização é importante para a retenção e fixação de pessoal;
- Administrar a mudança – As constantes alterações sociais, tecnológicas, económicas, culturais e políticas implicam novas abordagens, mais flexíveis e ágeis, que devem ser utilizadas para garantir a sobrevivência das organizações. As mudanças multiplicam-se e as suas soluções impõem novas estratégias, programas e procedimentos. Os profissionais de recursos humanos devem saber lidar com estas mudanças;
- Manter políticas éticas e um comportamento socialmente responsável – Toda a actividade desenvolvida pela GRH deve ser clara, confiável e ética. Os colaboradores não podem ser discriminados e os seus direitos básicos devem ser garantidos. Os princípios éticos têm que ser aplicados em todas as actividades de GRH. Os padrões de ética e responsabilidade social devem ser exigidos às organizações mas também às pessoas que nelas trabalham.

As pessoas constituem o principal activo das organizações. A forma como as pessoas são geridas pode ampliar ou limitar as forças e fraquezas de uma organização. Deste modo, para que os objectivos da GRH sejam alcançados torna-se necessário que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para a eficácia organizacional.

II.1.4 – As Actividades da Gestão de Recursos Humanos

A GRH agrega diferentes áreas de conhecimento e um conjunto de práticas que definem a natureza e regulam as relações de trabalho.

Segundo Chiavenato (1990) cada empresa tende a desenvolver uma estrutura organizacional própria e específica, de acordo com as suas características, tamanho, produtos ou serviços, políticas e directrizes. A situação ideal, para uma empresa de médio porte, engloba os departamentos de recrutamento e selecção, pessoal, formação, administração de salários e higiene e segurança do trabalho.

Bratton e Gold (1999) consideram que a GRH abrange cinco áreas funcionais, nomeadamente, pessoal, recompensas, desenvolvimento do pessoal, retenção de funcionários e a relação com os funcionários.

Tal como foi referido anteriormente, Bilhim (2006) define que a GRH abarca actividades relacionadas com a selecção, formação, desenvolvimento, recompensas e relações com os colaboradores.

Da análise da literatura consultada, verificamos que os autores costumam referir as seguintes actividades de GRH:

- Recrutamento e selecção;
- Integração;
- Análise e descrição de funções;
- Planeamento de recursos humanos;
- Avaliação de desempenho;
- Remunerações e incentivos;
- Higiene e segurança no trabalho;
- Formação profissional, desenvolvimento pessoal e organizacional;
- Controlo e auditoria de recursos humanos.

Na figura 2, apresentam-se algumas das actividades de GRH acima expostas.

Figura 2 – Actividades dos Recursos Humanos



Fonte: Citado por Rocha, 1997, p.31

A importância dada a cada uma destas actividades depende dos objectivos e das preocupações das organizações. A produtividade constitui, certamente, um objectivo das organizações. As condições de trabalho, a motivação e o bem-estar dos colaboradores contribuem para o aumento da produtividade. Actualmente, a abertura à mudança e à inovação constituem condições de sucesso das organizações. Os directores têm que efectuar as mudanças necessárias para se manterem competitivos. Deste modo, torna-se necessário que a mudança seja comunicada para que as pessoas se empenhem e implementem as respectivas alterações.

II.2 – O Controlo do Sistema de Gestão de Recursos Humanos (SGRH)

Para Floriano e Lozecky (2008) controlo está presente em quase todas as formas de acção empresarial, uma vez que os administradores avaliam o desempenho de pessoas, de

métodos e processos, de máquinas e equipamentos, de matéria-prima, de produtos e serviços em todos os níveis organizacionais.

Segundo Certo e Peter P. (Chimpolo, 2005) para se realizar o controlo são necessários três passos fundamentais: medir, comparar os resultados com os objectivos previstos ou padrões e adoptar as medidas necessárias.

Um SGRH necessita de *standards* capazes de proporcionar uma contínua avaliação e um sistemático controlo do seu funcionamento. Um *standard* é um modelo que permite a comparação com os resultados ou objectivos alcançados. A comparação com o *standard* permite avaliar os resultados obtidos e identificar quais são os ajustes e as medidas correctivas que devem ser postos em prática no sistema, para que este funcione melhor. Existem diferentes padrões de controlo do SGRH, nomeadamente, de quantidade, de qualidade, de tempo e de custo.

A GRH tem a seu cargo o planeamento, organização e controlo das actividades relacionadas com o pessoal na organização. Por vezes, as actividades de recursos humanos, previamente planeadas e organizadas, revelam na sua execução e controlo muitas dificuldades e distorções que precisam ser diagnosticadas e remediadas. A existência de uma permanente revisão de auditoria proporciona um adequado *feedback*, para que os aspectos positivos possam ser melhorados e os negativos sejam corrigidos. Contudo, o objectivo do CI não é apenas identificar os possíveis problemas mas também desenvolver sugestões e soluções. Neste sentido, o CI tem um papel fundamentalmente educativo.

Em suma, as variáveis de um SGRH possuem uma estreita relação com as componentes do CI, em específico com o ambiente de controlo. Esta relação pode ser verificada através do estabelecimento de procedimentos e indicadores de controlo, para cada um dos processos, de forma a obter uma melhoria continua.

II.2.1 – Processo de Controlo

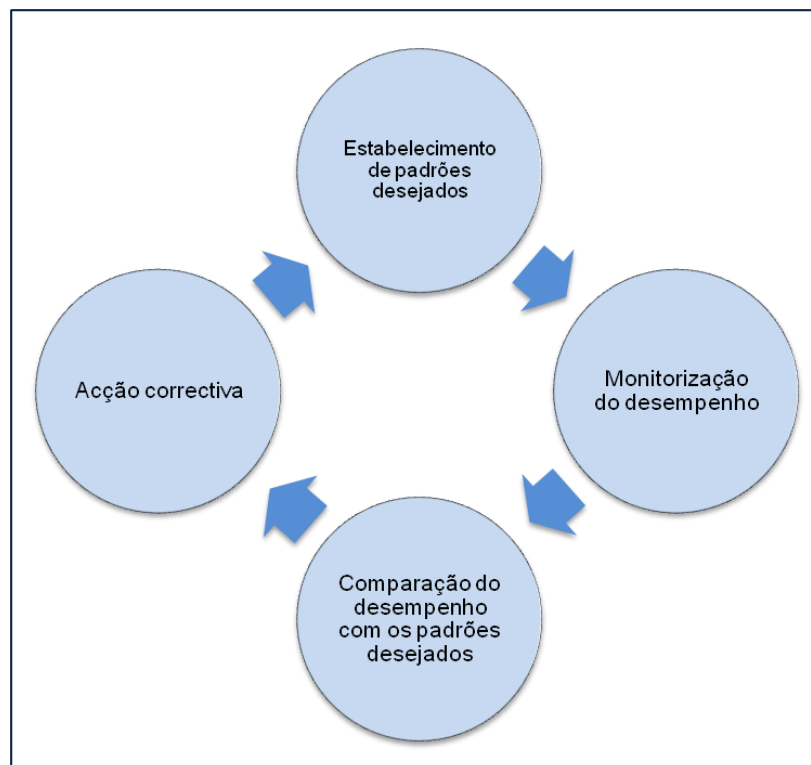
Segundo Chiavenato (1998), o processo de controlo engloba quatro etapas fundamentais, tais como:

- O estabelecimento de padrões desejados – Os padrões representam o resultado que a gestão pretende obter ou conservar e devem ser definidos o mais especificamente possível. Estes critérios proporcionam uma base ou limite para estabelecer qual o desempenho ou resultado que deve ser aceite como normal ou desejável;

- A monitorização do desempenho – Esta etapa pressupõe a existência de um acompanhamento do desempenho. O acompanhamento significa observar e obter informação suficiente a respeito do desempenho;
- A comparação do desempenho com os padrões desejados – Após ter sido obtida a informação sobre o desempenho ou resultado compara-se com os padrões desejados. Contudo, toda a actividade humana é susceptível de proporcionar algum tipo de desvio ou erro. Assim, torna-se importante determinar os limites entre os quais essa variação pode ser considerada como normal ou aceitável. A comparação do desempenho ou resultado com o *standard* é feita através do recurso a relatórios, índices, percentagens, estatísticas, gráficos, entre outros. Esta comparação tem como objectivo identificar os desvios ou erros e possíveis dificuldades que possam vir a ocorrer, de forma a permitir o alcance de melhores resultados.
- O estabelecimento de acções correctivas – A existência de desvios ou erros, fora dos limites considerados normais ou aceitáveis, implica que sejam postas em prática acções correctivas para que as operações funcionem dentro da normalidade. Assim, esta etapa apenas ocorre quando se conclui existirem desvios ou variações para além do desejado.

O processo de controlo funciona como um processo cíclico e repetitivo, segundo se expressa na Figura 3.

Figura 3 – Processo de Controlo



Fonte: Adaptado de Chiavenato, Idalberto. *Recursos Humanos*, 1998 pág. 551.

II.2.1.1 – Critérios de Controlo

Chiavenato (1998) enumera, os critérios a atender para obter um processo de controlo eficaz. Assim, o autor considera que o controlo deve-se centrar nas actividades que realmente devem e necessitam ser controladas. O controlo de todas as actividades da organização tende a inibir o comportamento das pessoas e por consequência a dificultar o alcance dos resultados pretendidos.

O controlo deve ocorrer no momento oportuno, de forma a permitir identificar os desvios necessários em tempo real e permitir as devidas correcções. Quanto mais informação realista e oportuna a gestão possuir, mais rápida será a sua reacção a prováveis desvios dos *standards*.

A relação custo/benefício deve ser tida em consideração. O processo de controlo deve significar a obtenção de um benefício. Deste modo, o processo de controlo não pode ter um custo superior ao da actividade controlada. Os processos de controlo envolvem custos, nomeadamente, com sistemas de monitorização e processamento, pessoal para operar com os sistemas e colaboradores para fornecer dados ao pessoal de controlo.

Os processos de controlo servem de base para a implementação de acções correctivas. Neste sentido, o controle não pode originar erros de interpretação de resultados. O controlo deve ser exacto, objectivo e claro.

O controlo deve ser transmitido aos colaboradores, para que estes o aceitem e compreendam o objectivo do processo. A não-aceitação do processo de controlo por parte dos colaboradores gera, nas pessoas controladas, um sentimento de exploração e arbítrio.

II.2.2 – O Controlo Interno no Departamento de Recursos Humanos

Para Costa (2010) existem diversas medidas de CI que devem ser aplicadas à actividade de recursos humanos.

No momento da admissão dos colaboradores deve ser constituído, no departamento de recursos humanos, um processo e respectiva ficha individual. No processo individual devem ser arquivados todos os documentos que estiveram na base da admissão do colaborador, como por exemplo, cópia do anúncio, carta do candidato, curriculum académico e profissional, resultados dos exames médicos e psicotécnicos, relatório da entrevista, decisão da admissão e as condições de admissão. Posteriormente, todos os documentos emitidos, dirigidos ao colaborador, bem como toda a correspondência que o mesmo possa remeter ao departamento de recursos humanos (DRH) devem ser arquivados no processo individual. A ficha individual deve constituir um resumo do processo do colaborador e ser permanentemente actualizada. A ficha individual deve incluir,

entre outras, as seguintes informações: nome, morada, telefone e telemóvel, fotografia, espécime de assinatura, data de nascimento, filiação, naturalidade (freguesia, conselho, distrito), estado civil, agregado familiar, números de identificação civil (cartão do cidadão ou bilhete de identidade, fiscal e de segurança social), habilitações académicas, qualificações profissionais, data de admissão, categoria profissional, vencimento inicial e a sua evolução, períodos de ausência por férias, histórico de ausências por faltas e respectivos motivos, etc.

A forma de controlar as horas trabalhadas deve ser estabelecida. Este controlo pode ser efectuado através de livro de ponto, cartão de ponto, relógio de ponto, impressão digital, íris, etc. Contudo, nas empresas industriais ou de prestação de serviços devem existir fichas individuais de produção onde são registadas as horas efectivamente trabalhadas nos diferentes projectos e obras. Mensalmente, deve ser realizada uma reconciliação entre os totais de ambos os registos.

As folhas de remunerações devem ser elaboradas no departamento de recursos humanos devendo, nas mesmas, constar a evidência de que as quantias pagas correspondem de facto às horas trabalhadas e que foram calculadas de acordo com a legislação em vigor e com os regulamentos da empresa. As folhas de remunerações devem ser devidamente aprovadas pelo responsável do DRH e por outra pessoa responsável independente do departamento, por exemplo, pelo director financeiro. Como forma de teste, este último deve, sobretudo nas empresas com um grande número de trabalhadores, solicitar os documentos que suportam as quantias a ser pagas.

Os pagamentos devem, sempre que possível, ser efectuados através dos bancos, seja por transferência bancária ou pela utilização de cheques. Torna-se ainda vantajosa a existência de uma conta bancária específica para este tipo de pagamentos, a qual deverá ser mensalmente provida pelo total líquido a pagar. Nos pagamentos efectuados por cheque, a reconciliação da conta origina a que os cheques em trânsito se referem a remunerações não levantadas, esta situação requer algum controlo. Caso seja absolutamente imperioso o pagamento das remunerações em dinheiro, o cheque destinado ao seu levantamento deve ser emitido pela quantia total líquida a pagar e à ordem do tesoureiro da empresa. A partir do momento em que o dinheiro entra na empresa o DRH não deve interferir mais no processo, devendo os pagamentos serem efectuados contra a assinatura do respectivo recibo. As remunerações que forem levantadas devem ficar retidas em envelopes individuais à guarda do tesoureiro, durante um curto espaço de tempo. Caso esta situação se mantenha, estas quantias devem ser depositadas e as contas correntes dos respectivos colaboradores devem ser creditadas até que estes reclamem as suas remunerações.

A política de concessão de adiantamentos sobre remunerações deve estar perfeitamente definida. Nas situações em que os mesmos não sejam regularizados no próprio mês devem ser movimentadas as respectivas contas de terceiros.

Nas empresas com um maior número de colaboradores, deve ser efectuado periodicamente, através de amostragem, a comprovação física dos mesmos com o objectivo de detectar eventuais colaboradores que não se encontrem ao serviço mas que, por negligência ou conluio, continuam a figurar nas folhas de remunerações e a receber ou outras pessoas em sua substituição.

A Portaria nº 55/2010, de 21 de Janeiro, regula o conteúdo e o prazo de apresentação da informação sobre a actividade social das empresas. O relatório único deve ser entregue por todas as empresas, independentemente do seu ramo de actividade ou do número de colaboradores, por meio informático, durante o período de 16 de Março a 15 de Abril do ano seguinte àquele a que diz respeito. O referido relatório é simultaneamente um instrumento de controlo e de planificação que engloba os seguintes seis anexos:

- A – Quadro de Pessoal;
- B – Fluxos de Entrada e Saída de Trabalhadores;
- C – Relatório Anual da Formação Contínua;
- D – Relatório Anual da Actividade do Serviço de Segurança e Saúde no Trabalho;
- E – Greves;
- F – Informação sobre Prestadores de Serviços.

Nos últimos anos tem vindo a ser publicada diversa legislação laboral. A Lei n.º 7/2009, de 12 de Fevereiro veio aprovar a revisão do Código do Trabalho. Para além disso, existe ainda variada legislação avulsa. Deste modo, torna-se indispensável que os auditores verifiquem se a empresa está a cumprir com as obrigações legais em vigor nesta área.

Almeida (2003) refere algumas medidas de controlo interno, nomeadamente, considera que as funções relativas a um departamento de recursos humanos devem estar claramente definidas e segregadas. Assim, as funções de recrutamento devem ser segregadas da seguinte forma:

- Recrutamento e selecção – recrutar e seleccionar as pessoas adequadas para o desempenho das funções exigidas pela empresa;
- Cargos e salários – determinar as categorias e salários dos novos colaboradores dentro da estrutura organizacional e política da empresa, calcular a evolução salarial dos colaboradores mais antigos, manter actualizado o manual interno de categorias e salários;
- Registos internos – manter actualizados, de acordo com as normas internas e legislação laboral, os registos dos colaboradores;

- Folha de remunerações – elaboração dos relatórios necessários para determinar os valores a pagar aos funcionários, como por exemplo a folha de remunerações.

Devem existir controlos que assegurem a não existência de uma sobreavaliação das remunerações a pagar. Neste sentido, é necessária a existência de evidência de que os colaboradores se encontram ao serviço, por exemplo através de cartão de ponto. As alterações às folhas de remunerações devem ser previamente aprovadas e deve-se garantir que estas são preparadas com base nas informações dos registos de colaboradores. Todas as informações, cálculos das folhas de remunerações e outros relatórios que determinam as quantias a pagar aos colaboradores devem ser conferidos. Um colaborador independente da área de salários deve reconciliar o total da folha de remunerações do mês com o do mês anterior e analisar as diferenças, com o objectivo de comprovar se todas as alterações foram aprovadas. A falta deste procedimento permitiria a existência de funcionários fictícios, aumentos de salários indevidos ou, até mesmo, a existência de nomes em duplicado na folha de remunerações.

Os controlos internos devem garantir que o resumo da folha de remunerações é enviado atempadamente para a contabilidade, de forma a garantir que estas sejam contabilizadas no período a que dizem respeito.

II.3 – Programa de Auditoria Interna na Gestão de Recursos Humanos

A área de RH é importante na medida em que engloba uma elevada percentagem dos custos de uma empresa. Para além disso é uma área bastante complexa, devido à existência diversa legislação laboral e fiscal que limita a sua actuação. A GRH engloba um conjunto de actividades relacionadas com o recrutamento e selecção, contratação, formação, processamento de salários, a sua contabilização e pagamento.

A GRH deve agregar valor à organização, aos colaboradores, aos clientes e fornecedores. Esta deve ser avaliada periodicamente, de forma a se verificar se realmente cumpre com o seu papel.

Para Chiavenato (1999) a auditoria de recursos humanos é uma revisão sistémica e formal, desenhada para avaliar o desempenho da função de GRH na organização. A avaliação das actividades e programas de RH tem o propósito de melhorar continuamente a função, proporcionando meios para decidir quando adicionar ou suprimir actividades, alterar rumos e práticas. A auditoria de recursos humanos tem também o propósito de ajudar a GRH a contribuir significativamente para a consecução dos objectivos da organização e para as necessidades dos clientes e colaboradores. A auditoria de recursos humanos provoca sempre um impacto educacional sobre a organização e os seus membros.

O auditor pode levar a cabo diferentes tipos de auditoria, nomeadamente, a auditoria contabilística/financeira e a auditoria operacional. Contudo, independentemente do tipo de auditoria a realizar, inicialmente o auditor precisa de conhecer como funciona o SCI da organização. Os objectivos específicos da área de recursos humanos devem ser do conhecimento do auditor para que este possa analisar a razoabilidade das técnicas de controlo utilizadas. O auditor deve ainda identificar e avaliar o risco por cada objectivo de controlo não alcançado pelas medidas existentes.

Para conhecer e avaliar o sistema de controlo existente, o auditor deve conversar directamente com os responsáveis de cada função ou actividade, preparar um questionário de controlo interno que permita a concepção de um fluxograma acompanhado de uma descrição gráfica da informação recolhida.

O auditor pode confiar no sistema de controlo quando as medidas utilizadas permitem alcançar os objectivos de CI. Posteriormente, o auditor procede à obtenção de provas de cumprimento que comprovem a informação recolhida nos questionários e no fluxograma. No Anexo I, apresentamos um exemplo de um programa de trabalho onde se definem os objectivos de CI na área de GRH, as respectivas técnicas para os alcançar e os riscos de não se atingirem esses propósitos.

II.4 – Conclusão

A segunda parte do estudo visou, principalmente, aprofundar o tema da GRH e o seu papel determinante como um dos elementos chave para o desenvolvimento das estratégias de competitividade organizacionais.

Neste sentido, foram identificados os conceitos gerais e as principais actividades da GRH que agregam diferentes áreas de conhecimento e um conjunto de práticas, que definem a natureza e regulam as relações de trabalho.

Por fim, procurou-se particularizar alguns processos específicos das actividades CI, nomeadamente aquelas directamente relacionadas com a GRH. Assim, foram enumeradas diversas medidas de controlo interno que devem ser colocadas em prática com o propósito de ajudar a GRH a contribuir significativamente para a consecução dos objectivos organizacionais e para as necessidades dos clientes e colaboradores.

CAPITULO III – ESTUDO DE CASO

III.1 – O Caso da Empresa Alfa

III.1.1 – A Empresa

A empresa Alfa, Sociedade Aberta cotada na Euronext de Lisboa, iniciou a sua actividade em 1988. Actualmente, explora uma rede de lojas no ramo do retalho através de marcas de exploração própria e outras em regime de franquia.

Ao longo de mais de duas décadas de história, as actividades da empresa foram sofrendo uma expansão, fruto de uma estratégia de diversificação de segmentos com maior potencialidade e da respectiva internacionalização. Em Setembro de 2012, a empresa contava com 403 lojas, Deste universo, 1 loja está sediada em Angola e 93 em Espanha. Estas últimas, repartindo-se por 75 estabelecimentos próprios e 19 franquizados.

Tabela 2 – Lojas da Empresa

Nº de Lojas	2011 31-Dez	2012 30-Set
Portugal	317	309
Próprias	316	308
Marca A	99	96
Marca B	14	11
Marca C	59	57
Marca D	38	38
Marca E	18	18
Marca F	16	16
Marca G	10	10
Marca H	1	1
Marca I	35	35
Marca J	5	5
Marca K	21	21
Franquiadas	1	1
Espanha	102	93
Próprias	79	74
Marca L	43	40
Marca M	3	2
Marca N	33	32
Franquiadas	23	19
Angola	0	1
Marca O	0	1
Total Próprias	395	383
Total Franquiadas	24	20
TOTAL	419	403

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com os dados relativos a 2011, o volume de negócios em Portugal ascendeu a cerca de 147,4 milhões de euros e em Espanha atingiu cerca de 47 milhões de euros.

De acordo com o relatório de sustentabilidade de 2011, a empresa contava com 4148 colaboradores em Portugal e 1276 em Espanha, espalhados pelas diferentes lojas, estrutura de negócios e funções centrais. Actualmente, a área de GRH tem 20 colaboradores.

Em termos de governo da sociedade, a Empresa Alfa adopta um modelo de governo latino, constituído pelo Conselho de Administração e pelo Conselho Fiscal. O Conselho de Administração é composto por três membros, um Presidente, um Vice-Presidente e um Vogal. Sendo que, dois dos seus membros exercem funções executivas e formam a Comissão Executiva. Cada membro da Comissão Executiva encontra-se afecto a diferentes direcções funcionais e negócios da empresa.

O órgão de administração da sociedade acompanha em permanência os SCI e de gestão de riscos da sociedade, prestando ao órgão de fiscalização toda a informação que lhe seja solicitada. A empresa não tem especificamente serviços de auditoria interna, com especificidade funcional e reporte directo ao Conselho Fiscal, sendo os referidos serviços de *compliance* assegurados pelos diferentes departamentos da empresa. Assim, as diferentes direcções da sociedade assumem os serviços de *compliance* junto do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal.

Devido às especificidades do negócio, a empresa identifica áreas de risco cuja gestão corrente se encontra alocada aos respectivos departamentos funcionais, dos quais se destacam: o risco relacionado com a Segurança e Higiene no Trabalho (SHT); o risco ambiental; os riscos financeiros, nomeadamente, o risco de câmbio, o risco da taxa de juro, o risco de crédito, o risco de liquidez e o risco de capital. Dos riscos financeiros, a empresa considera que o risco de liquidez assume uma maior relevância, dada a situação actual dos mercados. No que respeita aos riscos de segurança dos activos tangíveis e das pessoas, são definidas políticas e *standards* e é efectuado o auto-controlo do seu cumprimento, sendo realizadas auditorias externas a todas as lojas e implementadas acções preventivas e correctivas dos riscos identificados.

Dos riscos identificados, o relacionado com SHT está a cargo da Direcção de Recursos Humanos que coordena os planos de formação e monitoriza a aplicação das normas e procedimentos definidos no Manual de SHT, em vigor na empresa.

III.1.1.1 – Obrigações Legais em Matéria de Controlo Interno e Reporte Financeiro

As obrigações da empresa Alfa, relativas ao reporte de informação financeira, para além das inerentes a qualquer agente económico, resultam da actuação em mercados regulados que, enquanto Sociedade Aberta emitente de acções admitidas à negociação em mercado regulamentado Euronext Lisbon, deve respeitar regulamentos próprios.

A Directiva 2001/34/CE do Parlamento Europeu e do Conselho de 28 de Maio teve como objectivo, entre outros, assegurar a protecção dos investidores, através da disponibilização de informação periódica adequada. Desta informação deverá constar os relatórios e contas anuais que forneçam informações globais do exercício da sociedade, o relatório semestral e o relatório de actividades. Segundo esta Directiva (paragrafo 31) *“Uma política de informação adequada dos investidores no sector dos valores mobiliários é susceptível de melhorar a sua protecção, de reforçar a sua confiança nos mercados desses valores e de assegurar assim o seu bom funcionamento;”*.

No que respeita à legislação nacional, a empresa deve cumprimento ao disposto no Código das Sociedades Comerciais, no Código dos Valores Mobiliários (CVM), no Regulamento da CMVM n.º 1 /2010 e devendo adoptar as recomendações emanadas pelo Código de Governo das Sociedades da CMVM. Nos termos do art.º 7.º do CVM a informação *“(…) deve ser completa, verdadeira, actual, clara, objectiva e lícita”*.

III.1.2 – Estudo de Caso

O método de pesquisa proposto utilizado foi o de “estudo de caso”, que de acordo com Siena (2007) tem como propósito atender aos interesses de uma investigação profunda e exaustiva de um ou poucos objectos, possibilitando um conhecimento amplo e detalhado do mesmo. Trata-se, portanto, de um estudo empírico que pesquisa um acontecimento actual dentro do seu contexto, utilizando-se várias fontes de evidência.

Tendo em conta os objectivos da investigação e os recursos disponíveis, foram consideradas apenas as opiniões dos elementos que integram o DRH, da empresa Alfa. Estes são os elementos mais adequados para a recolha das informações necessárias ao estudo.

Inicialmente, foi considerado pertinente a realização de uma entrevista semi-estruturada (Apêndice II) que foi elaborada tendo por base a pesquisa bibliográfica efectuada, através de conceitos e posicionamento de diversos autores. Neste sentido, foi efectuada uma entrevista semi-estruturada e individual à Directora de Recursos Humanos, que conhece todos os procedimentos de gestão seguidos pela instituição. Esta, enquanto mediadora, recebe da Comissão Executiva as indicações de todos procedimentos a adoptar e implementa-os junto da equipa de trabalho.

A entrevistada mostrou-se receptiva e permitiu que a entrevista fosse gravada. Apesar desta se mostrar cooperante e dada a complexidade do cargo que ocupa, surgiram alguns constrangimentos de tempo que obrigaram à realização da entrevista em duas fases.

Como forma de complementar a informação recolhida na entrevista, recorreu-se à realização de questionários (Apêndice III) que foram adaptados do programa de auditoria (Anexo I) proposto por Moraes e Martins (2007). Segundo Quivy e Campenhoudt (1995), o inquérito por questionário presta-se bem a uma utilização pedagógica pelo seu carácter muito preciso e formal da sua construção e da sua aplicação prática. Contudo, quando o estudo decorre sobre um campo restrito como, por exemplo, uma única empresa, a utilização do questionário pode se tornar insatisfatória.

O referido questionário foi criado na plataforma *PAOL/Moodle*. Para a sua elaboração recorreu-se à Escala de *Likert*, comumente usada neste tipo de questionários e em pesquisas de opinião, uma vez que permite medir o nível de concordância das afirmações. Entre as vantagens da utilização desta escala, evidencia-se o facto de ser bipolar, permitindo medir o nível de positividade ou negatividade das afirmações. Com base na experiência adquirida em questionários anteriores, optou-se por apresentar um número par, de escolha positiva ou negativa, eliminando a opção intermédia, retirando assim a hipótese de obter uma resposta indiferente.

III.1.2.1 – Resultado da Entrevista

Em resposta à entrevista, elaborada para se conhecer o controlo interno no processo de GRH, foi possível apurar as práticas e procedimentos adoptados, conforme se irá descrever.

III.1.2.1.1 – Caracterização

A entrevistada com 40 anos é formada em Direito e iniciou a sua carreira na prática de advocacia. Posteriormente, desempenhou funções na empresa Alfa como chefe da área administrativa de RH. Mais tarde, optou por desempenhar a função de assessora jurídica no Ministério do Trabalho, onde esteve intimamente ligada a todas as matérias relacionadas com o Código do Trabalho. Actualmente, desempenha a função de Directora de Recursos Humanos, da empresa Alfa e, como tal, desempenha o papel de mediadora ao receber da Comissão Executiva as indicações de todos os procedimentos a adoptar e ao implementa-los junto da equipa de trabalho.

III.1.2.1.2 – O Sistema de Controlo Interno Implementado

A estrutura operacional é comum a todas as marcas da empresa e está organizada em cinco estádios, nomeadamente direcção de marca, coordenação, direcção de loja, gestão de turno

e operação. Estes estádios constituem marcos em termos de responsabilidades assumidas. Dentro de cada estádio consideram-se ainda diferentes níveis de carreira, os quais traduzem diferentes níveis de maturidade, autonomia e responsabilidade no desempenho da função.

Ao nível das funções centrais, que existem para servir as operações, existe também uma estrutura hierarquizada que vai desde o director do departamento, que pode ou não ter chefes de serviço ou responsáveis de área, aos técnicos e administrativos.

As marcas e os departamentos reportam directamente a um determinado administrador que por sua vez tem competências, delegadas pelo Conselho de Administração. Posteriormente, dependendo da relevância da matéria, todas as situações podem ser objecto de discussão e tratamento em sede de Conselho de Administração.

Os RH são encarados como sendo o principal activo da organização, uma vez que são eles quem interage com os clientes. As pessoas são insubstituíveis no tipo de serviço e no tipo de actividade em que a empresa está inserida. Contudo, sentem-se ainda carências ao nível das habilitações literárias. A empresa conta com pessoas cujos níveis de escolaridade são baixos, e no sentido de colmatar esta fraqueza é atribuída grande importância à formação, para que os colaboradores possam cumprir com as suas funções e com os *standards*. A formação revela-se essencial neste ramo de actividade, pois existe uma grande preocupação com actividades como a qualidade dos produtos.

O DRH visa prestar serviços às marcas. Estes serviços passam pelo processamento de salários dos colaboradores, o cumprimento de obrigações legais, a formação, a gestão de carreiras e o recrutamento e selecção. O DRH tem o objectivo de “passar despercebido”, ou seja, de exercer o seu papel com eficácia. O facto de ser solicitado com frequência pode significar que algo não correu da melhor forma. Num plano mais operacional, o departamento tem como objectivo garantir a segurança dos processos e a sua eficácia. Para além disso, compete-lhe conceber, fazer aprovar e garantir que se colocam em prática um conjunto de políticas de RH que, posteriormente, são aplicadas pelas marcas e respectivas lojas. Estas políticas são transversais ao conjunto das marcas, sendo certo que estas podem sofrer alterações, de forma a serem adaptadas a cada conceito.

O departamento incorre em riscos diversos decorrentes dos constrangimentos financeiros e dos próprios recursos. Assim, dentro das limitações existentes, é necessário gerir os recursos, criar processos, procedimentos e regras que visem que, com a máxima segurança, todos os intervenientes saibam qual o seu papel, quais as suas funções para que se possam atingir os objectivos. Neste sentido, é necessária uma constante garantia de que os processos estão a funcionar como o previsto e que existe alguém responsável por verificar se os procedimentos foram cumpridos.

Ao nível da área administrativa de RH, existem alguns exemplos da ocorrência de falhas devido ao incumprimento dos processos e por, posteriormente, não ter sido efectuado o devido *follow up*. Por exemplo, apesar de existir um calendário de processamento salarial, onde é determinada uma data mensal para integração de movimentos das lojas, nomeadamente do ponto, quando chega essa data existem sempre algumas lojas que não cumprem com o definido. Existe, portanto, uma necessidade de responsabilização de todos os intervenientes na cadeia.

Ao nível da possibilidade de apropriação indevida de activos, existem processos em prática pensados para evitar a ocorrência de fraudes. Por exemplo, enquanto não existir evidência física da constituição integral do processo de admissão, o pagamento do salário fica suspenso. Outro exemplo é a obrigatoriedade de afixar o horário na unidade, em local visível a todos. Este tipo de acção também visa dissuadir a existência de colaboradores fictícios. Para além disso, até à data não foram detectadas fraudes ao nível dos RH, mais concretamente na área administrativa, que tem um maior acesso aos activos.

Existem situações na área administrativa em que quem executa é quem verifica. Esta premissa deve ser modificada, quem executa não deve coincidir com quem verifica, ou seja, deve existir sempre uma dupla verificação. Existem, ainda, outras melhorias que deveriam ser introduzidas mas que, por constrangimentos ao nível dos sistemas informáticos, ainda não foi possível colocar em prática.

Actualmente, nem todos os procedimentos estão definidos por escrito. Por exemplo, não existe nenhum procedimento relativo ao processamento salarial. Há alguns instrumentos que formalizam os procedimentos e as práticas internas mas não detalham o processo na sua totalidade, com todas as nuances. Para além disso, existe muito trabalho feito mas a necessitar de revisão. Estes procedimentos não estão compilados num único manual, sendo certo que as *Best Practices Team* congregaram parte dos procedimentos. Estes documentos estão disponíveis no portal da empresa, com níveis de acesso diferenciados.

Na área administrativa de RH existem *checklists* de actividades, afixados, de forma a garantir que não escapa a realização de processos importantes.

Os procedimentos internos existentes definem e limitam as responsabilidades dos intervenientes nos processos. Acresce referir a existência de descritivos funcionais e mecanismos de definição de objectivos de grupo e individuais que constituem importantes ferramentas nesta matéria. Estes são transmitidos no momento do acolhimento, ao longo das formações e recertificações.

De acordo com a hierarquia anteriormente mencionada, estão estabelecidos, consoante

os processos, diferentes níveis de aprovação ou autorização. Em regra, em termos de procedimentos de RH, ninguém tem autoridade para aprovar ao seu nível, sobe-se sempre, pelo menos, um nível. Por exemplo, a exigência de que as componentes salariais sejam objecto de uma aprovação a um nível superior, dentro das regras e limites estabelecidos.

A definição de vencimentos é feita transversalmente para todas as marcas, dentro de bandas. A pessoa responsável por essa definição é independente de quem faz o recrutamento e de quem aprova a contratação. A pessoa que verifica o cadastro é independente de quem contratou e de quem aprovou a admissão. Ainda ao nível da independência, mensalmente, a área financeira concilia os valores constantes das declarações de remuneração com os valores pagos aos colaboradores, pelo DRH.

Todos os colaboradores são cuidadosamente seleccionados e recebem formação, designadamente naquilo que são as práticas e os procedimentos internos. Em termos de *know-how* técnico na área de especialidade, a empresa procura atrair pessoas com habilitações e experiência ajustada à função a exercer. Há sempre espaço para melhorias, mas de um modo geral as pessoas têm as competências adequadas, havendo a preocupação de as manter actualizadas por via da informação e formação prestada.

Anualmente, é efectuada uma redistribuição de lojas entre os diferentes colaboradores responsáveis pelo processamento salarial. Estes processos de rotação e a sua publicitação têm como objectivo reduzir e evitar a ocorrência de erros e fraudes mas também garantir que as falhas possam vir a ser detectadas e corrigidas.

A empresa dispõe de sistemas de informação que facilitam o registo e o controlo das operações. Estes estão concebidos para permitir apenas o registo de operações e outras acções autorizadas reservadas a um conjunto restrito de colaboradores, com acessos diferenciados. Os sistemas informáticos estão concebidos para limitar o valor introduzido por movimentos através de algumas parametrizações, sobretudo ao nível das operações e registo de variáveis ao nível local. Como forma de segurança são efectuados, com regularidade, *backups*.

A empresa não possui um sistema de controlo de ponto, de onde decorre uma maior dificuldade no controlo do registo de horas trabalhadas. Contudo, os processos existentes, quer ao nível central quer ao nível local, estão construídos para evitar a existência de pagamentos indevidos.

A informação relevante, relacionada com o DRH é identificada e recolhida tendo por base calendários aprovados, que foram devidamente e atempadamente comunicados aos interessados, cujo cumprimento é alvo de monitorização.

Não há propriamente um sistema definido para a actualização da legislação e utilização de informação fidedigna. Apesar de existir a preocupação constante de manter a organização devidamente informada e formada sobre as alterações legislativas, as quais são cada vez mais frequentes na área laboral. Esta vigilância faz-se no seio da própria equipa de RH mas também por via dos serviços jurídicos.

Na opinião da entrevistada, as práticas mais relevantes para a consecução dos objectivos da GRH, concertados com a estratégia global da organização, são *“(...) a existência de processos escritos, bem maturados e devidamente comunicados. A revisão sistemática destes processos e a formação contínua sobre os mesmos são também essenciais!”*. A entrevistada considera, ainda, que os pontos críticos para melhorar a eficácia e eficiência do DRH estão relacionados com a eficácia da formação e da comunicação.

Para a entrevistada, a implementação de um adequado SGCI não está ao alcance de qualquer organização, desde logo porque tal representa normalmente um investimento elevado em tecnologias de informação. Muitas empresas não estão preparadas para fazer esses investimentos, por razões financeiras ou até mesmo pelas baixas qualificações dos seus colaboradores. Acresce, ainda, a falta de previsibilidade com que os agentes económicos se vêem actualmente confrontados, nomeadamente as constantes alterações legislativas que dificultam a implementação de tais sistemas.

III.1.2.2 – Resultado do Questionário

Neste ponto, iremos demonstrar os resultados obtidos relativamente às práticas de controlo interno existentes no departamento de recursos humanos da empresa Alfa, de acordo com a metodologia anteriormente descrita.

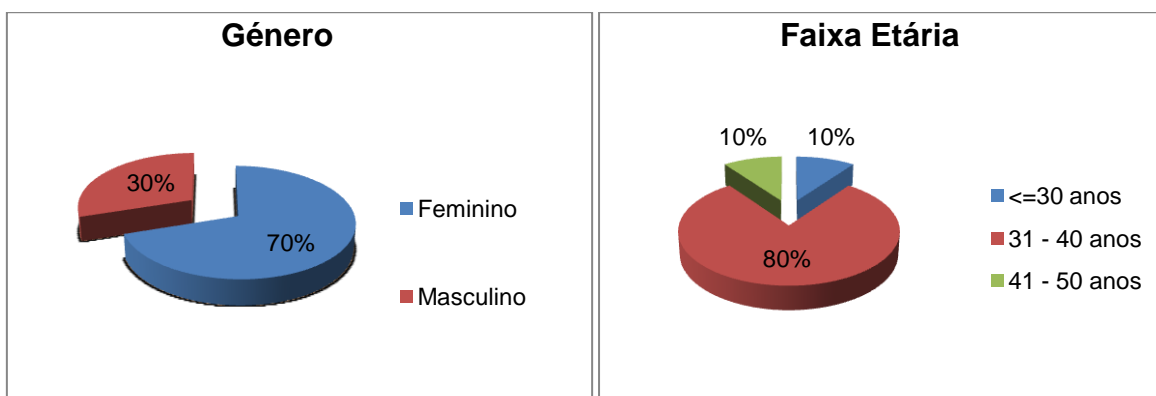
III.1.2.2.1 – Caracterização

Tendo em conta que a área administrativa de RH é especialmente vulnerável à existência de erros e com particulares responsabilidades nas práticas de CI, considerou-se oportuno realizar o questionário nessa área. Deste modo, o questionário foi enviado, por via electrónica, aos 11 elementos da área administrativa, que diariamente colocam em prática os procedimentos instituídos pela empresa. Ao questionário responderam 90,91% dos inquiridos obtendo-se assim, para esta análise, 10 respostas válidas.

A amostra foi estudada através de instrumentos de estatística descritiva, com recurso a gráficos e tabelas com contagens e respectiva análise percentual.

O Gráfico 1, a seguir, demonstra uma diferença de participação entre géneros, com destaque para o género feminino com 70% sobre o género masculino com 30%. No que diz respeito à idade, os dados revelam uma amostra homogénea, cuja faixa etária predominante (80%) se encontra entre os 31 e os 40 anos.

Gráfico 1 – Distribuição da Amostra em Função do Género e Idade



Fonte: Questionário.

Ao nível da formação académica, verifica-se que na sua maioria os inquiridos são licenciados (60%), enquanto os restantes (40%) têm formação ao nível do 12º ano de escolaridade, conforme expressa a Tabela 3.

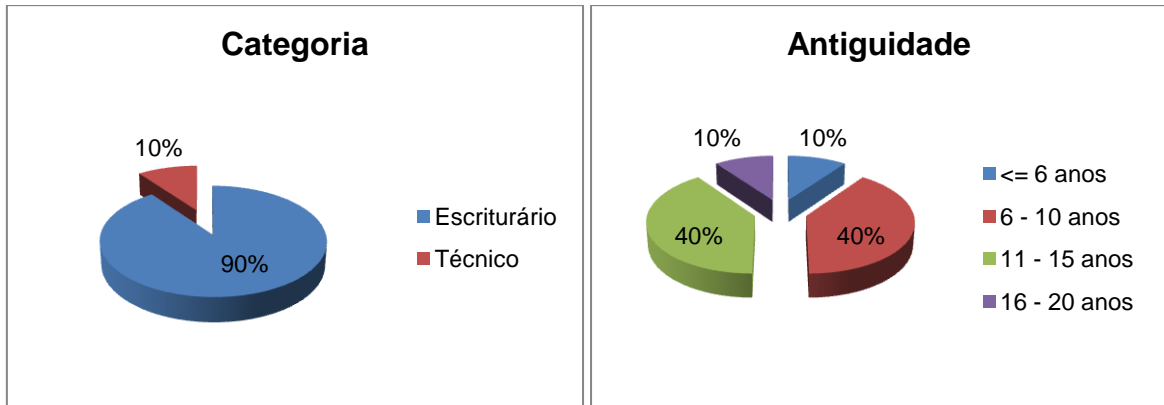
Tabela 3 – Distribuição da Amostra em Função das Habilitações Literárias

Habilitações Literárias	Nº	%
12º Ano Escolaridade	4	40%
Licenciatura	6	60%
Total	10	100%

Fonte: Questionário.

O Gráfico 2 caracteriza a amostra em função da categoria e da antiguidade dos inquiridos no DRH. Em relação à categoria profissional podemos observar que apesar de maioritariamente licenciados, 90% dos inquiridos são escriturários e apenas 10% são técnicos. Relativamente ao tempo de permanência no DRH, pode observar-se que 40% dos inquiridos trabalham no departamento entre 6 e 10 anos e outros 40% entre 11 e 15 anos. O que leva a crer que em alguns casos, dada a idade e habilitações académicas mais observadas, se esteja perante primeiros empregos.

Gráfico 2 - Distribuição da Amostra em Função da Categoria e Antiguidade

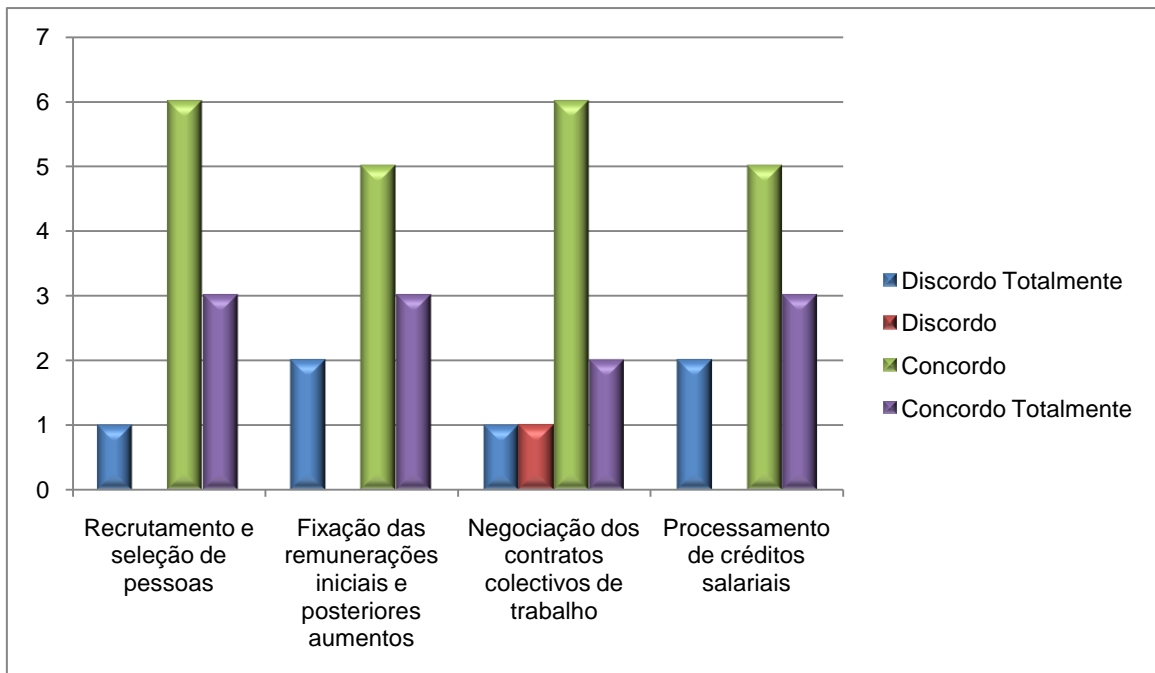


Fonte: Questionário.

III.1.2.2.2 – Práticas de Controlo Interno

No que diz respeito à segregação de funções no DRH, pode-se concluir, pelo Gráfico 3, que na sua maioria os inquiridos concordam que existem pessoas distintas para o recrutamento e selecção de colaboradores, para a fixação de remunerações iniciais e posteriores aumentos, para a negociação dos contratos colectivos de trabalho e para o processamento de créditos salariais. Em cada uma das funções mencionadas, a percentagem de inquiridos que discorda da existência da prática não ultrapassa os 20%.

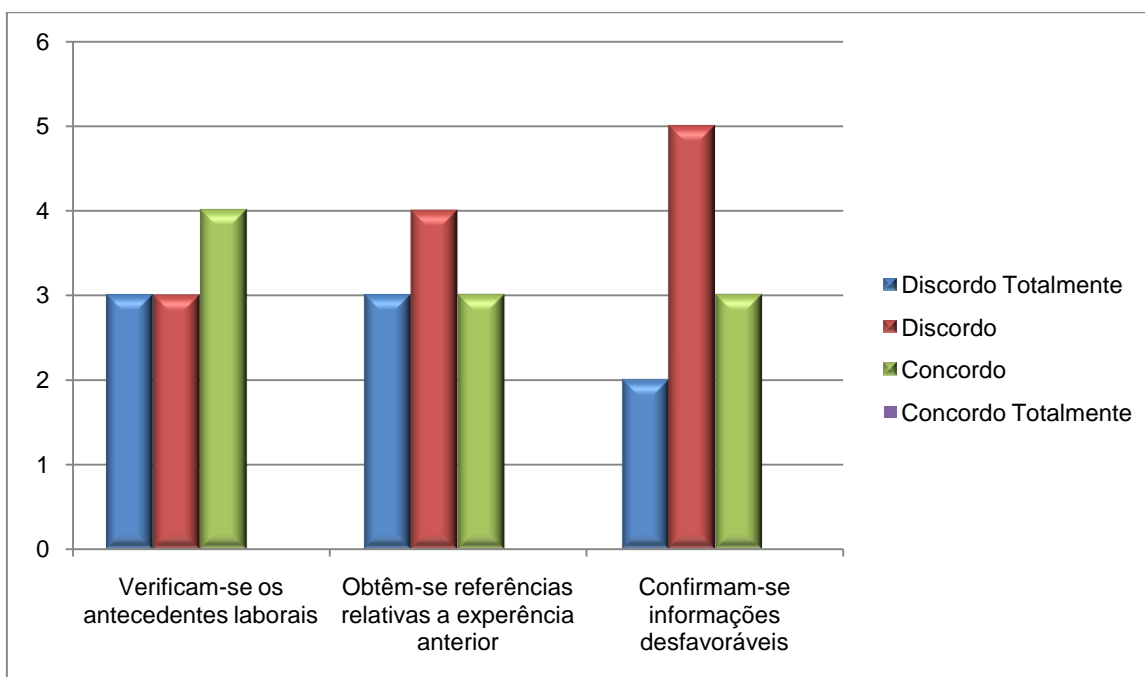
Gráfico 3 - Segregação de Funções



Fonte: Questionário

Da análise do Gráfico 4, a seguir, verifica-se que a maioria dos inquiridos discorda da existência de práticas para verificar os antecedentes laborais dos colaboradores admitidos, para a obtenção de referências relativas a experiência anterior e para a confirmação de informações desfavoráveis. Apesar da discrepância entre as respostas favoráveis e as desfavoráveis não ser tão acentuada como no ponto anterior, a percentagem de inquiridos que desconhece a existência destas práticas é superior ou igual a 60%.

Gráfico 4 - Práticas Relacionadas com a Admissão de Colaboradores

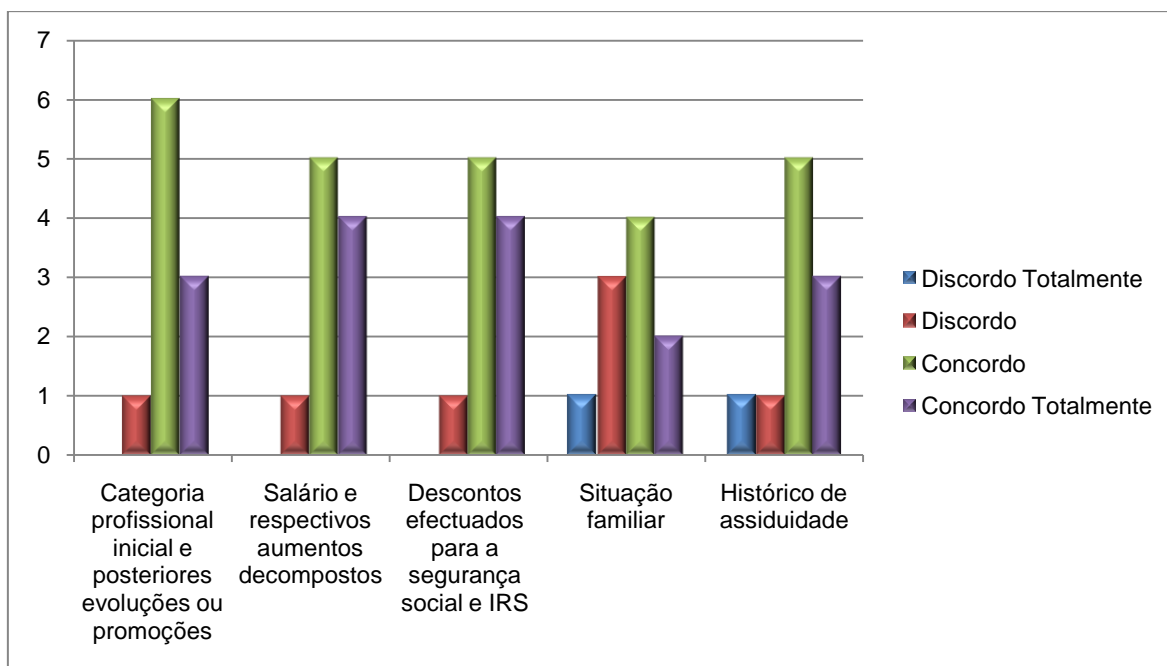


Fonte: Questionário

No que diz respeito à prática de comunicar, por escrito, ao colaborador as mudanças de local de trabalho e remuneração, 80 % dos inquiridos revela concordar com a existência da mesma e 20% desconhece essa prática.

O Gráfico 5, a seguir, descreve práticas que apontam para a existência de um cadastro de pessoal devidamente actualizado e que contem, no mínimo, categoria profissional inicial e posteriores evoluções ou promoções, salários e respectivos aumentos decompostos, descontos efectuados para a segurança social e IRS, situação familiar e histórico de assiduidade. As respostas desfavoráveis acentuam-se, no que diz respeito à existência de um cadastro que contenha dados relativos à situação familiar do colaborador, representando 40% das mesmas. Nos restantes pontos observados, as respostas desfavoráveis não ultrapassam os 20%.

Gráfico 5 - Práticas Relacionadas com o Cadastro dos Colaboradores

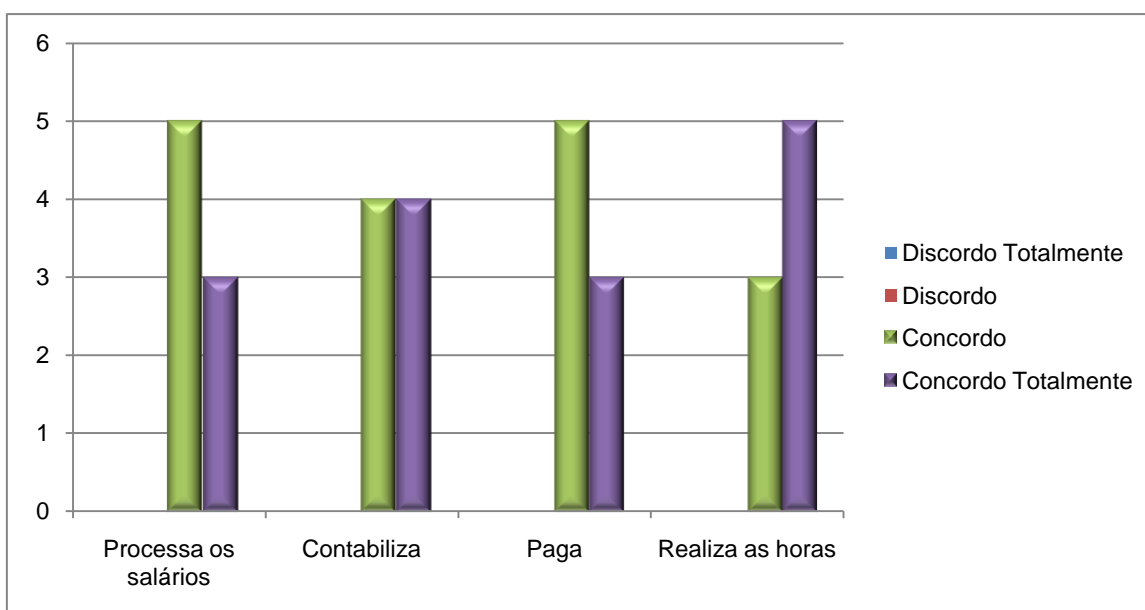


Fonte: Questionário.

Dos inquiridos, 80 % concorda que existem procedimentos definidos para que qualquer alteração ao cadastro do colaborador seja comunicada, por escrito. Enquanto, 30% revela desconhecer esse procedimento.

As respostas obtidas permitem observar que 80% dos inquiridos concorda que a empresa Alfa tem pessoas responsáveis por aprovar o ponto e demais informação que serve de base ao processamento de salários, independentes de quem efectua o respectivo processamento. Estes 80% responderam, ainda, que quem aprova os movimentos variáveis como, abonos de falhas, horas nocturnas, entre outras, é independente de quem processa os salários, contabiliza, paga e de quem realiza as referidas horas. Os restantes 20% desconhecem a existência desta prática. O Gráfico 6, abaixo, demonstra as respostas dadas pelo universo de inquiridos que concordou com a existência de pessoas independentes para aprovar o ponto e demais informação (80%).

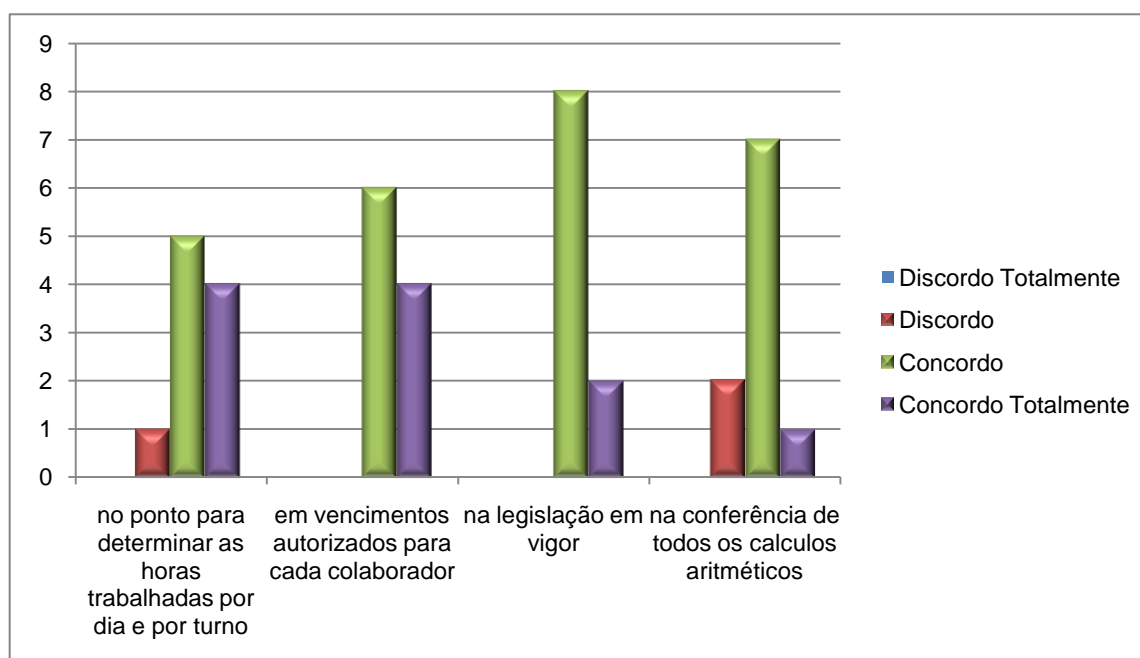
Gráfico 6 – Independência na Aprovação dos Movimentos Variáveis



Fonte: Questionário.

Do Gráfico 7, retira-se que, de um modo geral, os inquiridos afirmam que o processamento salarial é efectuado tendo por base o registo de ponto, os vencimentos autorizados, a legislação em vigor e na conferência de todos os cálculos aritméticos. Apenas 10% dos inquiridos desconhece que o processamento salarial é efectuado a partir das fichas de ponto para determinar as horas trabalhadas e 20% discorda da existência da prática de conferir todos os cálculos aritméticos.

Gráfico 7 – Informação de Base para o Processamento Salarial



Fonte: Questionário.

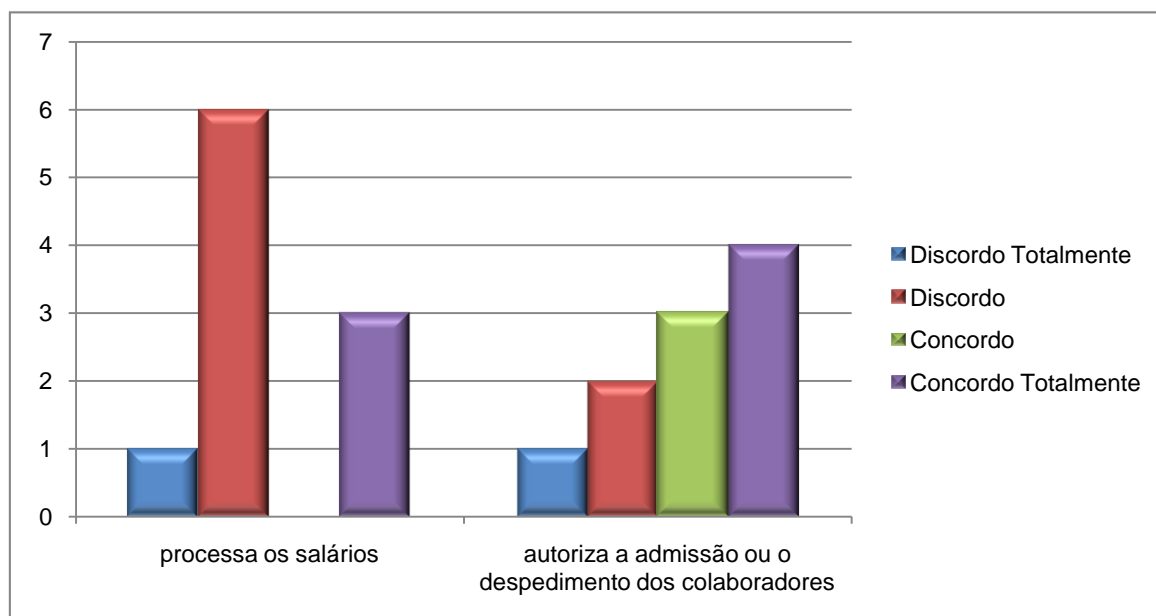
Do universo de inquiridos (90%) que concorda que o processamento salarial é efectuado a partir do registo de ponto, para determinar as horas trabalhadas, 5 pessoas optaram por responder que o procedimento utilizado para controlar o ponto permite avaliar se o mesmo foi rasurado ou manipulado e 4 inquiridos têm opinião contrária. Neste caso, tendo em conta que um inquirido já tinha manifestado desconhecer que o processamento salarial é efectuado com base nas fichas de ponto, é difícil concluir que o procedimento permite avaliar se o mesmo foi rasurado ou alterado.

Relativamente ao pagamento de salários, não é possível concluir que são realizadas todas as verificações necessárias, antes de este ser autorizado e efectuado, uma vez que 50% dos inquiridos têm opinião contrária.

Todos os inquiridos respondem que o pagamento de salários é efectuado através de transferência bancária.

O Gráfico 8, a seguir, demonstra que 70% dos inquiridos consideram não existir independência entre quem efectua o pagamento e quem processa os salários. Por outro lado, verifica-se que 70% é da opinião de que existe independência entre quem efectua o pagamento e quem autoriza a admissão ou o despedimento dos colaboradores.

Gráfico 8 – Independência no Pagamento dos Salários



Fonte: Questionário.

Dos inquiridos, 60% são da opinião de que existem procedimentos específicos, definidos por escrito, para tratar os salários que foram processados mas que, por algum motivo, não foram pagos. Enquanto, 40% revela desconhecer estes procedimentos.

No que diz respeito à rotação de colaboradores na área de RH, 70% desconhece e 30% considera que esta prática existe.

Na opinião de 70% dos inquiridos, as práticas de CI permitem reduzir a ocorrência de erros, a dissuasão de fraudes e, conseqüentemente, contribuem para a eficácia e eficiência da área de gestão de recursos humanos. Estes consideram, ainda, que as práticas de CI deveriam ser mais exploradas pela GRH. Na sequência desta opinião, os inquiridos identificaram algumas práticas que consideram ser importante implementar ou alterar de forma a melhorar o CI na área do DRH, tais como:

- *“Os sistemas de informação deveriam ser repensados. Existem procedimentos como, por exemplo, a actualização de contratos que deviam ser mais automatizadas, no sentido de reduzir a possibilidade de ocorrência de erros e multas.”;*
- *“Melhoria do sistema informático.”;*
- *“Estipular procedimentos.”;*
- *“Apostar na formação dos colaboradores”;*
- *“Por vezes ouvirem mais as opiniões dos outros. A informática trabalhar mais em conjunto com os Recursos Humanos.”;*
- *“Meio de verificação, controlo através do sistema informático, menos intervenção manual.”;*
- *“Melhor sistema informático.”.*

Na sua maioria, as sugestões vão de encontro à necessidade de melhorar os sistemas de informação, como meio de controlo e no sentido de reduzir a intervenção manual.

III.1.2.3 – Avaliação dos Dados Recolhidos

Neste ponto, foi efectuado um resumo de resposta aos elementos relacionados com a GRH, por cada componente de CI prevista na *framework* COSO.

Ambiente de controlo

- A estrutura organizacional está definida;
- Existem procedimentos disponíveis num portal;
- A lei geral do trabalho;
- O órgão de administração da sociedade acompanha em permanência os sistemas de controlo interno e de gestão de riscos da sociedade;
- As funções estão descritas e documentadas;
- Sistema de aprovações definido.

Avaliação de riscos

- Os riscos relevantes, originados por factores externos ou internos, que podem influenciar negativamente a consecução dos objectivos, foram identificados.

Actividades de controlo

- Existem procedimentos definidos que procuram a segregação de funções;
- Existem procedimentos para o registo do ponto que permitem controlar os colaboradores, as presenças e as faltas;
- Comunica-se, por escrito, ao colaborador as mudanças de local de trabalho e remuneração;
- Existe um cadastro de pessoal devidamente actualizado, que contem a categoria profissional inicial e posteriores evoluções ou promoções, salários e respectivos aumentos decompostos, descontos efectuados para a segurança social e IRS, situação familiar e histórico de assiduidade;
- Existem procedimentos para que alterações ao cadastro do colaborador sejam comunicadas por escrito;
- O pagamento de salários é efectuado através de transferência bancária;
- Existem procedimentos específicos para tratar os salários que foram processados mas que não foram pagos;
- Apesar de não existir uma rotação de colaboradores na área de RH, anualmente é feita uma redistribuição de lojas entre os diferentes colaboradores responsáveis pelo processamento salarial;
- Existe um controlo do salário de cada trabalhador de acordo com as bandas definidas para cada categoria;
- Existem *checklists* de actividades, afixados, de forma a garantir que não escapa a realização de processos importantes;
- Os colaboradores recebem formação, designadamente naquilo que são as práticas e os procedimentos internos.

Informação e Comunicação

- Existem sistemas de informação especializados para a gestão de colaboradores;
- Os sistemas de informação estão limitados por acessos diferenciados;
- Executam-se *backups* de segurança;
- Estão criadas condições e existem canais de comunicação que permitem o acesso dos colaboradores às informações actualizadas;
- Existe a preocupação de manter a organização devidamente informada e formada sobre as alterações legislativas.

Supervisão e Monitorização

- Existem pessoas responsáveis pela supervisão e monitorização das actividades de cada área.

De seguida descreve-se a análise dos resultados do questionário efectuada com base no programa de auditoria apresentado por Morais e Martins (2007), onde se encontram definidos os objectivos de CI na área de GRH, as respectivas técnicas para os alcançar e os riscos de não se atingirem esses propósitos.

Ao efectuar a análise ao objectivo de autorização, em que o *“recrutamento, selecção, contratação e fixação de remuneração, atributos e demais procedimentos relacionados com esta área deverão estar autorizados e responder às necessidades da empresa, de acordo com os critérios estabelecidos pela Direcção”*, face às respostas dos colaboradores, verificou-se que a maioria dos inquiridos discorda da existência de práticas para verificar os antecedentes laborais dos colaboradores admitidos, para a obtenção de referências relativas a experiência anterior e para a confirmação de informações desfavoráveis. Na inexistência destas práticas a empresa pode incorrer nos seguintes riscos:

- Contratar colaboradores que não reúnam as condições de qualidade exigidas, ocasionando elevados níveis de absentismo;
- O pessoal contratado pode ser inadequado para as necessidades da empresa.

Relativamente ao objectivo das transacções, em que o *“cálculo das remunerações, retenções na fonte e qualquer outra actividade relacionada com o processamento de salários, deve estar de acordo com os critérios da direcção, processar-se e informar-se oportunamente e com exactidão.”*, não foi possível concluir que existe um procedimento que permite avaliar se as fichas de ponto foram rasuradas ou alteradas. Relativamente ao pagamento de salários, não é possível concluir que são realizadas todas as verificações necessárias, antes de este ser autorizado e efectuado. Para além disso, 70% dos inquiridos consideram não existir independência entre quem efectua o pagamento e quem processa os salários. Na inexistência destas práticas a empresa pode incorrer nos seguintes riscos:

- Os colaboradores podem ser utilizados para fins alheios à empresa;
- Os colaboradores podem ser utilizados de forma ineficiente ou em actividades não autorizadas;
- Podem-se pagar horas não trabalhadas;
- Pode existir troca no pagamento, entre colaboradores;
- Podem-se registar inadequadamente passivos originados por custos com o pessoal.

CONCLUSÃO

O controlo interno é parte integrante de todas as empresas bem organizadas, favorece o alcance de níveis excelentes de desempenho empresarial e transmite aos accionistas a segurança de que os recursos estão a ser bem aplicados.

A GRH é uma das áreas chave das empresas, cuja direcção e objectivos conduzem ao cumprimento da estratégia global. Para além disso, contribui para a definição dos princípios gerais do bom funcionamento, para o desenvolvimento e para mobilização de todos os membros da organização para a consecução dos seus objectivos de acordo com a missão e visão partilhada.

Face aos resultados obtidos, ficou globalmente demonstrado que existem práticas e procedimentos de controlo interno que asseguram, com uma garantia razoável, que os riscos associados à GRH sejam adequadamente geridos e que os objectivos da organização sejam alcançados de forma eficaz e eficiente. Pelo presente trabalho de investigação, foi possível identificar aspectos positivos e negativos do sistema de controlo interno implementado na área de GRH, da empresa Alfa.

A atribuição de responsabilidades e a segregação de funções permite assegurar que todos os procedimentos são executados, detectar irregularidades e apurar as responsabilidades por eventuais falhas. Os procedimentos existentes definem e limitam as responsabilidades dos intervenientes nos processos. Para além disso, existem descritivos funcionais e mecanismos de definição de objectivos de grupo e individuais que são transmitidos aos colaboradores no momento do acolhimento, ao longo das formações e recertificações. Estão estabelecidos, consoante os processos, diferentes níveis de aprovação e autorização. Contudo, existem melhorias que devem ser implementadas, na área administrativa de RH, que visem garantir que quem executa não coincide com quem verifica.

A empresa possui diversos documentos que formalizam os processos e práticas internas. Porém, este trabalho poderá estar desactualizado. Para além disso, nem todos os procedimentos estão definidos por escrito, dado que se verifica a necessidade de formalizar todas as rotinas internas relativas aos diversos processos relacionados com o processamento salarial.

Apesar de não existir uma rotação de tarefas na área administrativa de RH, regularmente é efectuada uma redistribuição de lojas entre os diferentes colaboradores responsáveis pelo processamento salarial.

As políticas e procedimentos existentes não asseguram o recrutamento de colaboradores adequados, uma vez que a maioria dos inquiridos discorda da existência de práticas para verificar os antecedentes laborais dos colaboradores admitidos, para a obtenção de referências relativas a

experiência anterior e para a confirmação de informações desfavoráveis. A inexistência destas práticas expõe a sociedade ao risco de contratar colaboradores inadequados para as necessidades e que não reúnam as condições de qualidade exigidas, podendo ocasionar elevados níveis de absentismo.

Apesar de existir a preocupação em manter a organização devidamente informada e formada sobre as alterações legislativas, não existem procedimentos definidos para garantir que toda a informação relevante, relacionada com eventos externos, seja identificada, recolhida e comunicada de forma atempada. Neste sentido, a GRH deve implementar procedimentos que satisfaçam essa lacuna, tendo em vista minimizar a ocorrência de erros resultantes da ignorância de informação relevante, como é o caso das constantes alterações à legislação laboral.

Decorrente da dificuldade em concluir que existem procedimentos que permitam avaliar se o registo de ponto foi rasurado ou alterado, consideramos que seria uma mais-valia, para a empresa, analisar o processo existente, de forma a identificar se este deve ser melhorado.

Não foi possível concluir que são realizadas todas as verificações necessárias ao processamento salarial, antes de se proceder à sua autorização e pagamento. Para além disso, os inquiridos consideram não existir independência entre quem efectua o pagamento e quem processa os salários. Na inexistência destas práticas, a empresa pode incorrer em riscos materialmente relevantes, pelo que se considera ser necessário analisar estes procedimentos e implementar as devidas acções correctivas.

Verificou-se que o SCI, na GRH da empresa, tem algumas dificuldades com a componente de supervisão. Não estão criadas condições para um processo de avaliação do CI, uma vez que não existe um procedimento periódico que envolva a apreciação da concepção e do funcionamento do mesmo, com o objectivo de que sejam tomadas as necessárias acções correctivas, o que danifica a efectividade e eficiência dos resultados da empresa.

Na opinião da generalidade dos inquiridos, as práticas de CI permitem reduzir a ocorrência de erros, a dissuasão de fraudes e, conseqüentemente, contribuem para a eficácia e eficiência da área de GRH. Estes consideram, ainda, que as práticas de CI deveriam ser mais exploradas pela GRH. Na sequência desta opinião, os inquiridos identificaram algumas sugestões de melhoria que consideramos ser importante analisar, tais como: a melhoria dos sistemas de informação, como meio de controlo e no sentido de reduzir a intervenção manual, a definição de mais procedimentos e apostar na formação dos colaboradores do DRH.

Na opinião da entrevistada, Directora de Recursos Humanos da empresa Alfa, a implementação de um adequado SGCI não está ao alcance de qualquer organização, uma vez que esta representa, normalmente, um elevado investimento em tecnologias de informação que

muitas empresas não estão preparadas para fazer, quer por razões financeiras quer pelas baixas qualificações dos seus colaboradores. Acresce referir a falta de previsibilidade com que os agentes económicos se vêem actualmente confrontados, nomeadamente as constantes alterações legislativas.

LINHAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURAS

Para terminar cumpre-nos dar conta das limitações inerentes a este estudo e deixar pistas para uma futura investigação. Uma vez que se optou pela realização de um estudo de caso, as limitações a este tipo de estudo prendem-se com a impossibilidade de generalização das conclusões, pelo que seria interessante investigar a influência do controlo interno na gestão de recursos humanos, utilizando metodologias mais extensivas. Neste sentido, uma posterior investigação poderia passar por se aumentar a amostra e diversificá-la a outras empresas cotadas, de modo a ser possível comparar resultados entre empresas.

Neste estudo foi identificada a necessidade de explorar a componente do controlo interno dentro da empresa Alfa, em estudos futuros, seria de investigar sobre como se conseguiriam colmatar as lacunas identificadas. Poder-se-ia, ainda, partir para o estudo de outra área de actividade organizacional, como por exemplo o processo de compras.

Seria também interessante obter respostas às seguintes questões: A participação activa e o envolvimento dos colaboradores facilitam no processo de implementação de um sistema de controlo interno? Até que ponto os recursos humanos poderão influenciar no sucesso ou insucesso dessa implementação?

Nos últimos anos tem-se assistido a um grande dinamismo no mundo empresarial. Este facto tem gerado grandes ameaças e riscos para todas as organizações, obrigando a que as empresas criem mecanismos que lhes possibilite acompanhar a rápida evolução dos mercados. Desta forma, para os gestores é importante conhecer o impacto dos acontecimentos em todas as áreas funcionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abramovici, N.-B., Amblard, H., Livian, Y.-F., Poirson, P., e Roussillon, S. (1989). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Presença.
- Almeida, M. C. (1996). *Auditoria - Um Curso Moderno e Completo*. São Paulo: Atlas.
- Almeida, M. C. (2003). *Auditoria: Um Curso Moderno e Completo*. São Paulo: Atlas.
- Bilhim, J. A. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bratton, J., e Gold, J. (1999). *Human Resouce Management - Theory and Practice*. Macmillan Press.
- Caetano, A., e Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos Contextos, Processos e Técnicas*. Editora RH.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas - O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (1990). *Iniciação à Administração de Pessoal*. São paulo: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (1998). *Recursos Humanos*. São Paulo: Editora Atlas.
- Costa, C. B. (2010). *Auditoria Financeira Teoria e Prática*. Letras e Conceitos.
- Floriano, J. C., e Lozeckyi, J. (2008). A Importância dos Instrumentos de Controlo para a Gestão Empresarial. *Lato Sensu*, pp. Ed.5 - 1-8.
- Gil, A. C. (1994). *Administração de Recursos Humanos: Um Enfoque Profissional*. São Paulo : Atlas.
- Gooderham, P., e Nordhaug, O. (2010). One European model of HRM? Cranet empirical contributions. *Human Resource Management Review*, 27-36.
- Jr., W. B., e Davis, K. (1983). *Administração de Pessoal e Recursos Humanos*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.
- Junior, J. H. (1995). *Auditoria de Demonstrações Contábeis: Normas e Procedimentos*. São Paulo: Atlas.
- Maia, M. S., Silva, M. R., Dueñas, R., Almeida, P. P., Marcondes, S., e Ching, H. Y. (Jan./Abr. de 2005). Contribuição do Sistema de Controlo Interno para a Excelência Corporativa. *Universo Contábil*, Pag. 54-70.
- Morais, G., e Martins, I. (2007). *Auditoria Interna 3ª Edição*. Lisboa: Áreas Editora.

Morais, G., e Martins, I. (1999). *Auditoria Interna Função e Processo*. Lisboa: Áreas Editora.

Nabais, C. (1988). *Noções Práticas de Auditoria*. Lisboa: Editorial Presença.

Quivy, R., e Campenhoudt, L. V. (1995). *Manuel de Recherche en Sciences Sociales*. Paris: Gradiva.

Rocha, J. A. (1997). *Gestão de Recursos Humanos*. Editorial Presença.

Seixo, J. M. (2007). *Gestão Administrativa dos Recursos Humanos - Manual Prático Lidel*. Lisboa: Lidel.

William, A. (1998). *Auditoria: Conceitos e Aplicações*. São Paulo: Atlas.

RECURSOS ELECTRÓNICOS

AICPA. (s.d.). *AU Sec. 319 - Consideration of Internal Control in a Financial Statement Audit*.

Obtido em 14 de Junho de 2012, de PCAOB:

<http://pcaobus.org/Standards/Auditing/Pages/AU319.aspx>

AICPA. (Novembro de 1972). *Statements on Auditing Standards*. Obtido em 24 de Maio de 2012,

de <http://www.aicpa.org/research/standards/auditattest/pages/sas.aspx>

Chimpolo, J. M. (2005). *Técnicas e Sistemas de Controlo Interno na Gestão de Recursos Humanos da TURA*. Obtido em 24 de Março de 2012, de

<http://pt.scribd.com/doc/20812835/Tecnicas-do-Controlo-Interno-na-Gestao-dos-Recursos-Humanos>

CMVM. (2010). *Regulamento da CMVM n.º 1/2010 Regulamento das Sociedades Cotadas*. Obtido em 04 de 03 de 2013, de CMVM:

http://www.cmvm.pt/CMVM/Legislacao_Regulamentos/Regulamentos/2010/Pages/Reg2010_01.aspx

Código das Sociedades Comerciais. (2006). Obtido em 08 de 03 de 2013, de CMVM:

<https://www.evoradigital.biz/NR/rdonlyres/8F847BE7-7D9F-4B3D-A882-A7C5E75E8F8E/0/C%C3%B3digodasSociedadesComerciais.pdf>

COSO. (Maio de 1994). *Internal Control - Integrated Framework*. Obtido em 26 de Maio de 2012, de <http://www.snai.edu/cn/service/library/book/0-Framework-final.pdf>

COSO. (s.d.). *Internal Control - Integrated Framework Executive Summary*. Obtido em 26 de Maio de 2012, de <http://www.coso.org/ic-integratedframework-summary.htm>

Diário da República. (10 de Setembro de 2012). *Diário da República, 2ª Série, nº 175*. Obtido em 10 de Setembro de 2012, de <http://dre.pt/pdf2sdip/2012/09/175000000/3099230994.pdf>

Diário da República. (21 de Janeiro de 2010). *Portaria nº 55/2010*. Obtido em 2013 de Janeiro de 10, de Diário de República Eléctronico: <http://dre.pt/pdf1s/2010/01/01400/0021200216.pdf>

INTOSAI. (2007). *Directizes para as Normas de Controlo Interno do Sector Público*. Obtido em 21 de Novembro de 2012, de http://www.tce.ba.gov.br/images/intosai_diretrizes_p_controle_interno.pdf

IPAI. (2009). *Enquadramento Internacional de Práticas Profissionais de Auditoria Interna*. Obtido em 24 de Maio de 2012, de http://www.ipai.pt/fotos/gca/ippf_2009_port_normas_0809_1252171596.pdf

Jornal Oficial das Comunidades Europeias. (28 de Maio de 2001). *Directiva 2001/34/CE do Parlamento Europeu a do Conselho*. Obtido em 03 de Março de 2013, de <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2001:184:0001:0066:PT:PDF>

Manual do Revisor Oficial de Contas . (s.d.). *DRA 410 - Controlo Interno*. Obtido em 25 de Abril de 2012, de <http://www.infocontab.com.pt/download/DRA/DRA410.pdf>

Normas de Auditoria Interna. (Agosto de 2009). Obtido em 22 de Março de 2012, de IPAI: http://www.ipai.pt/fotos/gca/ippf_2009_port_normas_0809_1252171596.pdf

OROC. (1997). *Normas Técnicas Revisão/Auditoria*. Obtido em 20 de Junho de 2012, de <http://www.oroc.pt/gca/index.php?id=279>

OTOC. (2000). *Directiz de Revisão/ Auditoria 410*. Obtido em 25 de Maio de 2012, de <http://www.infocontab.com.pt/download/DRA/DRA410.pdf>

PAOL/Moodle. (s.d.). *LimeSurvey*. Obtido em 23 de Novembro de 2012, de O Contributo do Controlo Interno para a Gestão de Recursos Humanos: <http://paol.iscap.ipp.pt/iscapsurvey/index.php?sid=53832elang=pt>

Siena, O. (2007). *Metodologia da Pesquisa Científica: Elementos para a Elaboração e Apresentação de Trabalhos Académicos*. Obtido em 07 de Março de 2013, de http://www.mestradoadm.unir.br/site_antigo/doc/manualdetrabalhoacademicoatual.pdf

Vedovato, E. (2009). *A Auditoria Interna como Ferramenta de Gestão nas Cooperativas de Crédito*. Obtido em 08 de Março de 2013, de <http://www.cresol.com.br/site/upload/downloads/54.pdf>

ANEXOS

Anexo I – Programa de Auditoria

PROGRAMA DE AUDITORIA		
Secção: _____	Secção nº _____	Refª: P/T _____
Realizado por: _____	Data da Auditoria: __/__/____	Pág. n.º _____ do Total de páginas
<p>OBJECTIVOS DE CONTROLO INTERNO DA ÁREA DE GRH</p> <p>A. Objectivo de autorização. O recrutamento, selecção, contratação e fixação de remuneração, atributos e demais procedimentos relacionados com esta área deverão estar autorizados e responder às necessidades da empresa, de acordo com os critérios estabelecidos pela Direcção:</p> <p>A.1. Técnicas para o alcançar:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Estabelecer procedimentos por escrito para o recrutamento, selecção e contratação de pessoal; b. Estabelecer procedimentos por escrito para incluir no processamento de salários o pagamento de horas extraordinárias, subsídios, prémios, férias, etc.; c. Estabelecer procedimentos por escrito relativamente à atribuição de subsídios de deslocações, transportes, despesas de representação, etc.; d. Verificação periódica do cumprimento das normas e políticas fixadas pela Direcção relativamente à GRH; e. Limitar a responsabilidade na atribuição de remunerações, comissões, etc.; f. Aprovações específicas de aumentos ou descontos anormais; g. Manter actualizado o ficheiro de pessoal; h. Aprovação e análise das fichas de ponto do pessoal ou de outro meio que comprove a sua assiduidade; i. Análise periódica das remunerações. <p>A.2. Riscos de não se alcançar o objectivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. A empresa pode contratar pessoal que não reúna as condições de qualidade exigidas, ocasionando elevados níveis de absentismo; b. O pessoal contratado pode ser excessivo ou inadequado para as necessidades da empresa; c. Podem pagar-se valores em desacordo com os critérios definidos pela Direcção, ocasionando um excessivo custo, infracções de ordem legal – salário mínimo – retenções na fonte – e adiantamentos ao pessoal que venham a resultar em incobráveis. <p>B. Objectivo de contabilização. Devem classificar-se, resumir-se e informar-se com exactidão nas contas de custos com o pessoal, relacionadas com o processamento de salários e outros encargos, tendo em atenção as actividades da empresa, de acordo com o plano de contas aprovado pela Direcção.</p> <p>B.1. Técnicas para o alcançar:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Plano de contas detalhado; b. Procedimentos escritos para alterar o plano de contas; c. Verificações periódicas ao cadastro do pessoal, principal fonte de dados para o processamento de salários; d. Fixação de uma política de atribuição de remunerações. <p>B.2. Riscos de não se alcançar o objectivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Os registos nas contas podem estar incompletos, assim como, não estarem classificados de forma adequada ou mal calculados; b. Podem pagar-se importâncias erradas com base nos registos inadequados; c. Podem registar-se, no ficheiro individual, valores incorrectos originando informação errada. 		

PROGRAMA DE AUDITORIA		
Secção: _____	Secção nº _____	Refª: P/T _____
Realizado por: _____	Data da Auditoria: __/__/____	Pág. n.º _____ do Total de páginas
<p>C. Objectivo de verificação e avaliação. Os saldos contabilísticos devem ser verificados e avaliados periodicamente.</p> <p>C.1. Técnicas para o alcançar:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Descrição clara e por escrito do manual de procedimentos para levar a cabo a verificação e avaliação; b. Análise das reclamações do pessoal. <p>C.2. Riscos de não se alcançar o objectivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. As decisões da Direcção podem basear-se em informações erradas; b. Os saldos das contas podem não estar correctas, ou não evidenciar toda a informação necessária. <p>D. Objectivo de salvaguarda de activos. O acesso aos ficheiros de pessoal, registos e processamento de salários devem estar limitados às pessoas autorizadas, segundo os critérios da Direcção.</p> <p>D.1. Técnicas para o alcançar:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Comunicação adequada das responsabilidades de salvaguarda através de manuais de procedimentos e atribuição de funções; b. Organigramas actualizados; c. Relação de assinaturas autorizadas; d. Adequada atribuição de funções entre as pessoas responsáveis da custódia e do registo. <p>D.2. Riscos de não se alcançar o objectivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Os registos podem deteriorar-se ou perder-se; b. Os registos podem ser utilizados por pessoas não autorizadas. <p>E. Objectivo do processamento das transacções. O cálculo das remunerações, retenções na fonte e qualquer outra actividade relacionada com o processamento de salários, deve estar de acordo com os critérios da direcção, processar-se e informar-se oportunamente e com exactidão.</p> <p>E.1. Técnicas para o alcançar:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Procedimentos Detalhados e por escrito para autorizar as funções dos empregados; b. Utilização de fichas para controlo de assiduidade; c. Aprovação prévia de trabalho extraordinário, mudanças de departamento, de turno, etc.; d. Verificação diária dos registos de entrada e saída do pessoal, analisando a ficha de ponto para prevenir o registo de tempo relativo a ausências do pessoal; e. Confirmação pelo responsável do departamento onde foi efectuado trabalho extraordinário; f. Informação detalhada e por escrito para o pagamento de despesas de deslocação e estadias ao pessoal da empresa. <p>E.2. Riscos de não se alcançar o objectivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Pode utilizar-se pessoal para fins alheios à empresa; b. Pode utilizar-se pessoal de forma ineficiente; c. Pode utilizar-se pessoal em actividades não autorizadas pela administração; d. Pode pagar-se horas não trabalhadas; e. Pode existir troca no pagamento entre empregados; f. Pode pagar-se deslocações e estadias não reveladas ao serviço da empresa; g. Pode registar-se inadequadamente passivos originados por custos com o pessoal; h. Pode classificar-se incorrectamente os custos com o pessoal. 		

PROGRAMA DE AUDITORIA			
Secção: _____	Secção nº _____	Refª: P/T _____	
Realizado por: _____	Data da Auditoria: __/__/____	Pág. n.º _____ do Total de páginas	
QUESTIONÁRIO DE CONTROLO INTERNO	SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
<p>1. Existem pessoas diferentes designadas para ...?</p> <p>a. Selecção e contratação de pessoal;</p> <p>b. Fixação das remunerações iniciais e posteriores aumentos;</p> <p>c. Negociação dos contratos colectivos de trabalho;</p> <p>d. Despedimento de pessoal.</p> <p>2. Ao contratar um novo trabalhador verifica-se os seus antecedentes laborais?</p> <p>3. Obtêm-se referências relativas à experiência anterior?</p> <p>4. Confirmam-se informações desfavoráveis?</p> <p>5. Comunica-se ao trabalhador, por escrito, as mudanças de posto de trabalho e remuneração?</p> <p>6. Existe ficheiro de pessoal devidamente actualizado, contendo no mínimo...?</p> <p>a. Categoria profissional inicial e promoções.</p> <p>b. Salário e aumentos decomposto em:</p> <p>1) Antiguidade;</p> <p>2) Gratificações;</p> <p>3) Trabalho extra;</p> <p>4) Prémios;</p> <p>5) Etc.</p> <p>c. Descontos efectuados para:</p> <p>1) Segurança social;</p> <p>2) IRS;</p> <p>3) Descontos facultativos.</p> <p>d. Situação familiar.</p> <p>e. Assinatura do trabalhador.</p> <p>7. O responsável por manter ficheiro de pessoal actualizado é independente de quem?</p> <p>a. Prepara o processamento de salários.</p> <p>b. Aprova o processamento de salários.</p> <p>c. Efectua o pagamento de salários.</p> <p>8. Existem procedimentos para que qualquer alteração ao ficheiro de pessoal seja comunicado, por escrito, ao departamento de pessoal, a fim de actualizar ficheiro?</p> <p>9. Aprovam-se as fichas de ponto e demais informação que serve de base ao processamento de salários, independente de quem efectua o processamento?</p>			

PROGRAMA DE AUDITORIA			
Secção: _____	Secção nº _____	Refª: P/T _____	
Realizado por: _____	Data da Auditoria: __/__/____	Pág. n.º _____ do Total de páginas	
QUESTIONÁRIO DE CONTROLO INTERNO	SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
10. Existem fichas de ponto para controlar a assiduidade?			
11. Quem aprova o trabalho extraordinário e outros abonos é independente de quem...?			
a. Processa os salários.			
b. Contabiliza.			
c. Paga.			
d. Realiza o trabalho extraordinário.			
12. Prepara-se simultaneamente com o processamento de salários os recibos, em duplicado, para pagamento aos trabalhadores?			
13. O pagamento é efectuado por...?			
a. Cheque nominativo.			
b. Transferência bancária.			
c. Dinheiro.			
14. Quem prepara os cheques nominativos é independente de quem emite os recibos?			
15. O processamento de salários é efectuado com base em...?			
a. Fichas de ponto para determinar as horas trabalhadas por dia e por turno.			
b. Fichas de ponto a fim de verificar se então rasuradas, alteradas, etc.			
c. Salários autorizados para cada trabalhador.			
d. Legislação vigente.			
e. Descontos facultativos autorizados pelo trabalhador.			
f. Conferências de todos os cálculos aritméticos.			
16. Todas as verificações efectuadas, são realizadas antes da sua autorização e pagamento?			
17. O pagamento é efectuado por pessoas independentes de...?			
a. Quem processa os salários.			
b. Quem autoriza a admissão ou despedimento do pessoal.			
18. Ao efectuar o pagamento do salário é exigida a assinatura do trabalhador no duplicado do recibo?			
19. Existem procedimentos específicos para tratar os valores do salário não levantamento pelo pessoal?			
20. Existe rotação de trabalhadores na área de pessoal?			

PROGRAMA DE AUDITORIA			
Secção: _____	Secção nº _____	Refª: P/T _____	
Realizado por: _____	Data da Auditoria: __/__/____	Pág. n.º _____ do Total de páginas	
PROGRAMA DE TRABALHO	Referência P/T	Tempo previsto	Tempo real
<ol style="list-style-type: none"> 1. Comprovar que todos os trabalhadores incluídos no processamento de salários pertencem aos quadros da empresa. 2. Comprovar que o ficheiro do pessoal está devidamente actualizado. 3. Comprovar que todos os dados do trabalhador são tidos em conta aquando do processamento de salários. 4. Comprovar que os valores processados aos trabalhadores correspondem ao tempo de trabalho efectivo. 5. Analisar as divergências detectadas. 6. Comprovar que as operações aritméticas estão correctamente efectuadas. 7. Comprovar que os salários foram devidamente classificados e registados nas contas adequadas. 8. Comprovar que o valor dos cheques emitidos corresponde ao valor processado e que estão devidamente registados nas contas de custos com o pessoal e respectivos passivos. 9. Comprovar que todos os cheques foram descontados. 10. Confirmar que os cheques não descontados foram devidamente tratados, reconhecendo-se o direito ao trabalhador. 11. Confirmar as assinaturas efectuadas no duplicado dos recibos com as do ficheiro do pessoal. 12. Comprovar que existe segregação de funções entre quem recruta, selecciona, contrata, avalia e despede. 13. Comprovar o cumprimento dos normativos legais (laboral e fiscal) aplicáveis, bem como das normas previamente estabelecidas pela direcção. 			

Fonte: Adaptado de Moraes e Martins. *Auditoria Interna Função e Processo*, 2007. Pág. 263-270.

APÊNDICES

Apêndice I – Pedido de Autorização para a Realização do Estudo de Caso

A/C Administração

Porto, 13 de Fevereiro de 2013

Exmos. Senhores,

Eu, Elsa Maria Vieira Pinto, colaboradora n.º 77232, encontro-me a frequentar o Mestrado em Auditoria, no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP) e, de forma a concluí-lo estou, neste momento, a realizar uma dissertação sobre o tema “O Contributo do Controlo Interno para a Gestão de Recursos Humanos”.

A investigação que me proponho fazer tem como objectivo principal analisar e caracterizar o contributo do controlo interno na gestão de RH. Para o efeito, pretendo conhecer em que medida a implementação de um sistema de controlo interno contribui para a eficácia e eficiência do processo de gestão de recursos humanos da organização.

Neste sentido e de modo a desenvolver o tema supra mencionado, venho solicitar a V. Exas. autorização para realizar o estudo de caso, na V/ Empresa.

A recolha de dados implicará a consulta do site da empresa e a realização de uma entrevista com a Directora do DRH. Para uma melhor percepção do teor da entrevista, junto em anexo um esboço da mesma. Poderá ainda ser necessário complementar a informação recolhida através da realização de questionários aos colaboradores do DRH e consulta das normas internas, relacionadas com os temas abordados na entrevista.

Os dados recolhidos serão apenas divulgados no relatório final do estudo, sendo o anonimato dos seus protagonistas salvaguardado.

Agradeço desde já a atenção dispensada para este assunto e na expectativa de obter um parecer favorável, apresento os meus melhores cumprimentos.

Elsa Pinto

Apêndice II – Guião de Entrevista

Instituição – História e Estrutura Organizacional

Pode-me falar da história da empresa? Como surgiu e como se foi desenvolvendo?

Ao nível de RH, como é composta a organização? Qual a estrutura organizacional?

Qual o numero de colaboradores da empresa? E do DRH?

Quais as principais vantagens dos RH que compõem a organização e quais as desvantagens ou insuficiências? (Pedia-lhe em ambos os casos para referir exemplos concretos)

Quais os objectivos do DRH?

Quais os riscos que mais ocorrem num DRH que podem colocar em causa a consecução dos seus objectivos?

Considera que o CI implementado no DRH permite uma gestão de riscos eficaz para que os objectivos do departamento sejam alcançados?

A empresa possui alguém responsável pela Auditoria e / ou CI?

Manual de Procedimentos

A empresa possui manual de procedimentos escrito?

Todas as rotinas internas/procedimentos relativos ao DRH estão previstos no manual?

Estes procedimentos compreendem formulários internos e externos, instruções de preenchimento e as evidências da execução (p. ex. assinaturas)?

De que forma foram divulgados ao colaboradores do DRH?

Delimitação de Funções

Existem funções concomitantes atribuídas à mesma pessoa? Existe uma preocupação com a segregação das funções? Em que medida?

Os colaboradores da instituição sabem quais as funções que cada um tem que desenvolver? Essas funções são documentadas? Na Instituição existe descritivo de funções?

Os procedimentos descritos no manual traduzem a definição e limitação das funções de todo o pessoal?

Existe um sistema de aprovações e autorização definido?

Existe um colaborador independente, da área de salários, que reconcilia o total da folha de remunerações do mês com o do mês anterior e analisa as diferenças, com o objectivo de comprovar se todas as alterações foram aprovadas?

Competências

Todos os colaboradores são cuidadosamente seleccionados e recebem a formação adequada para a realização das suas tarefas?

Considera que as pessoas que compõem a organização têm as capacidades necessárias para o exercício das suas funções? Ou considera que deveriam adquirir mais formação? Em que áreas?

Rotação de Colaboradores

Existe um sistema de rotação de colaboradores pensado para minimizar a ocorrência de erros ou fraudes? Se sim, como funciona?

Equipamento

No DRH, existe equipamento (p. ex. informático) que facilita o registo e controlo das operações?

Os sistemas informáticos estão concebidos para permitir apenas o registo de operações autorizadas? O acesso dos colaboradores aos activos (p. ex. bancos) da organização é limitado? De que forma?

Os sistemas informáticos estão concebidos para limitar o valor introduzido por movimentos? Existem “tetos” definidos para cada tipo de operação? (p. ex. vencimentos, variáveis)

A empresa possui equipamento que facilite o controlo e registo de horas trabalhadas? Se sim, que equipamento e como funciona? O processo existente permite evitar a existência de colaboradores fictícios e/ ou o pagamento de horas indevidas? Em que medida?

Comunicação e Informação

Os processos existentes garantem que toda a informação relevante, relacionada com o DRH é identificada, recolhida e comunicada de forma atempada?

Existe um sistema definido para a actualização da legislação e utilização de informação fidedigna? (Se houver) Como funciona?

Valorização das Práticas de CI

Do conjunto de práticas de CI atrás referidas, qual ou quais, na sua opinião, são mais importantes para a consecução dos objectivos da GRH concertados com a estratégia global da organização? Porquê?

Na sua opinião, o que deve ser alterado para melhorar a eficácia e eficiência do DRH? Porquê?

Considera que a implementação de um adequado SGCI está ao alcance de qualquer organização? (p. ex. para uma PE) Porquê?

Pode por favor referir outros contributos que considera ser relevante mencionar?

Terminamos a entrevista. Obrigada pela sua colaboração.

Apêndice III - Questionário

O Contributo do Controlo Interno para a Gestão de Recursos Humanos

Pretende-se com este questionário recolher dados que nos permitam identificar e analisar o contributo do controlo interno na gestão de recursos humanos. Este questionário é composto por 25 perguntas, distribuídas por dois grupos. Para responder às questões basta assinalar a que lhe parecer mais correcta.

Tempo médio de resposta: 7 minutos

Os questionários são anónimos, os dados recolhidos serão utilizados única e exclusivamente nesta investigação, pelo que se garante a total confidencialidade dos mesmos.

Existem 25 perguntas neste inquérito

I - Caracterização

1 [I.1] Género *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Feminino
- Masculino

2 [I.2] Idade *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- <= 30 anos;
- 31 - 40 anos;
- 41 - 50 anos;
- > 51 anos;
- Outro

3 [I.3] Habilitações literárias *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- 9º Ano de escolaridade;
- 12º Ano de escolaridade;
- Licenciatura;
- Pós-Graduação;
- Doutoramento;
- Outro

4 [I.4] Categoria *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Escriturário;
- Técnico;
- Especialista;
- Outro

5 [I.5] Tempo de actividade no departamento de recursos humanos *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- <= 5 anos
- 6 - 10 anos
- 11 - 15 anos
- 16 - 20 anos
- >21 anos
- Outro

II - Práticas de Controlo Interno

6 [II.1] Existem pessoas diferentes designadas para *

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	1 Disordo totalmente	2 Disordo	3 Concordo	4 Concordo totalmente
recrutamento e selecção de colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
fixação das remunerações iniciais e posteriores aumentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
negociação dos contratos colectivos de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
processamento de créditos salariais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7 [II.2]

Ao admitir um colaborador

*

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	1 Disordo totalmente	2 Disordo	3 Concordo	4 Concordo totalmente
verificam-se os antecedentes laborais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
obtem-se referências relativas a experiência anterior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
confirmam-se informações desfavoráveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8 [II.3]

Comunica-se ao colaborador, por escrito, as mudanças de local de trabalho e de remuneração

*

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

- Disordo totalmente
- Disordo
- Concordo
- Concordo totalmente

9 [II.4] Existe um ficheiro de pessoal devidamente actualizado, contendo no minimo *

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	1 Disordo totalmente	2 Disordo	3 Concordo	4 Concordo totalmente
categoria profissional inicial e posteriores evoluções ou promoções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
salário e respectivos aumentos decomposto (prémios, abonos, IHT, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
descontos efectuados para segurança social e irs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
situação familiar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
histórico de assiduidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10 [II.5] O responsável por manter o cadastro do colaborador actualizado é independente de *

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Concordo	4 Concordo totalmente
quem prepara o processamento de salários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
quem aprova o processamento de salários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
efectua o pagamento de salários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11 [II.6]Existem procedimentos definidos para que qualquer alteração ao cadastro do colaborador seja comunicada, por escrito *

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

- Discordo totalmente
 Discordo
 Concordo
 Concordo totalmente

12 [II.7]Existem pessoas responsáveis por aprovar o ponto e demais informação que serve de base ao processamento de salários, independentes de quem efectua o processamento *

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

- Discordo totalmente
 Discordo
 Concordo
 Concordo totalmente

13 [II.8]Quem aprova os movimentos variáveis (abonos de falhas, horas nocturnas, etc.) é independente de *

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

* Resposta era A3'Concordo' ou 'Concordo totalmente' na pergunta '12 [II.7]' (Existem pessoas responsáveis por aprovar o ponto e demais informação que serve de base ao processamento de salários, independentes de quem efectua o processamento) e Resposta era A4'Concordo' ou 'Concordo totalmente' na pergunta '12 [II.7]' (Existem pessoas responsáveis por aprovar o ponto e demais informação que serve de base ao processamento de salários, independentes de quem efectua o processamento)

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
quem processa os salários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
quem contabiliza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
quem paga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
quem realiza as horas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14 [II.10]O processamento de salários é efectuado com base *

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
no ponto para determinar as horas trabalhadas por dia e por turno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
em vencimentos autorizados para cada colaborador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
na legislação em vigor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
na conferência de todos os calculos aritméticos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15 [II.11]O procedimento utilizado para controlar o ponto permite avaliar se o mesmo foi rasurado ou manipulado *

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

* Resposta era A3'Concordo totalmente' ou 'Concordo' na pergunta '14 [II.10]' (O processamento de salários é efectuado com base (no ponto para determinar as horas trabalhadas por dia e por turno)) e Resposta era A4'Concordo totalmente' ou 'Concordo' na pergunta '14 [II.10]' (O processamento de salários é efectuado com base (no ponto para determinar as horas trabalhadas por dia e por turno))

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

16 [II.12]

Considera que são realizadas todas as verificações necessárias, antes da sua autorização e pagamento

*

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

17 [II.13]Qual é o meio de pagamento dos salários? *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Cheque
- Transferência bancária
- Dinheiro

18 [II.14]Quem prepara os cheques é independente de quem emite os recibos *

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

* Resposta era A1'Cheque' na pergunta '17 [II.13]' (Qual é o meio de pagamento dos salários?)

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

19 [II.15]Ao efectuar o pagamento do salário é exigida a assinatura do trabalhador no duplicado do recibo *

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

* Resposta era A1'Cheque' ou 'Dinheiro' na pergunta '17 [II.13]' (Qual é o meio de pagamento dos salários?) e Resposta era A3'Cheque' ou 'Dinheiro' na pergunta '17 [II.13]' (Qual é o meio de pagamento dos salários?)

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

20 [II.16]O pagamento de salários é efectuado por pessoas independentes de *

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
quem processa os salários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
quem autoriza a admissão ou o despedimento dos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21 [II.17]Existem procedimentos específicos, definidos por escrito, para tratar os salários que foram processados mas que, por algum motivo, não foram pagos *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

22 [II.18]Existe rotação de colaboradores na área de recursos humanos *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

23 [II.19]Considera que as práticas de controlo interno permitem reduzir a ocorrência de erros, a dissuação de fraudes e que, consequentemente, contribuem para a eficácia e eficiência da área de gestão de recursos humanos *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

24 [II.20]Considera que as práticas de controlo interno deveriam ser mais exploradas pela gestão de recursos humanos *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

25 [II.21]

Na sua opinião, quais as práticas que deveriam ser implementadas ou alteradas por forma a melhorar o controlo interno na área de gestão de recursos humanos

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

* Resposta era A3'Concordo totalmente' ou 'Concordo' na pergunta '24 [II.20]' (Considera que as práticas de controlo interno deveriam ser mais exploradas pela gestão de recursos humanos) e Resposta era A4'Concordo totalmente' ou 'Concordo' na pergunta '24 [II.20]' (Considera que as práticas de controlo interno deveriam ser mais exploradas pela gestão de recursos humanos)

Por favor, escreva aqui a sua resposta: