

**CENTRO PAULA SOUZA
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE FRANCA
“Dr. THOMAZ NOVELINO”**

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ADÉLIA MARIA MENA MARTINEZ DA SILVA

AUDITORIA EM RH: INDICADORES DE DESEMPENHO INTERNO

FRANCA/SP

2022

ADÉLIA MARIA MENA MARTINEZ DA SILVA

AUDITORIA EM RH: INDICADORES DE DESEMPENHO INTERNO

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia de Franca - “Dr. Thomaz Novelino”, como parte dos requisitos obrigatórios para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Orientador: Prof. Paulo Henrique Flavio

FRANCA/SP

2022

ADÉLIA MARIA MENA MARTINEZ DA SILVA

AUDITORIA EM RH: INDICADORES DE DESEMPENHO INTERNO

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia de Franca - “Dr. Thomaz Novelino”, como parte dos requisitos obrigatórios para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Trabalho avaliado e aprovado pela seguinte Banca Examinadora:

Orientador (a) : _____

Nome..... : Prof. Paulo Henrique Flavio

Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador(a) 1 : _____

Nome..... : Prof. Dr. Tadeu Arthur de Melo Júnior

Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador (a) 2: _____

Nome..... : Prof. Fernando do Santos Soeira

Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Franca, 26 de novembro de 2022.

RESUMO

Atualmente, se tornou mais relevante para as empresas a busca por ferramentas gerenciais com o objetivo de tornar-se mais lucrativa, e é através de seus colaboradores que isso pode se tornar realidade. Com isso, as empresas têm se atentado mais a gestão estratégica, utilizando vários índices e indicadores capazes de demonstrar como a empresa está, e utilizando-os como métodos de avaliação de desempenho. Através disso, é utilizado a auditoria de recursos humanos para uma análise mais aprofundada acerca dos sistemas de funcionamento interno, essa análise pode envolver vários aspectos dentro das organizações, como: qualidade da produção, rapidez do serviço, flexibilidade e baixo custo. O objetivo deste trabalho, é demonstrar alguns índices e indicadores de avaliação de desempenho do setor de Recursos Humanos que a auditoria pode utilizar para poder chegar a um objetivo comum, trazendo crescimento para a organização, e melhores benefícios para seus colaboradores. Essas ferramentas têm ganhado grande destaque entre os administradores de empresas, pois é possível mensurar dados financeiros, internos, externos, informações de clientes e fornecedores, e também dos colaboradores. Assim, para o desenvolvimento deste trabalho, foi utilizado uma metodologia qualitativa com caráter descritivo, utilizando-se de pesquisa bibliográfica para melhor entendimento do tema proposto. Neste contexto, foi possível tecer algumas considerações abordando os temas estudados. Assim, este estudo contribuiu para o conhecimento de Indicadores de desempenho, a auditoria de recursos humanos e como tecer uma gestão estratégica de qualidade, afim de atingir os resultados esperados e alcançar o máximo sucesso.

Palavras-chave: Auditoria. *Balanced scorecard*. Contabilidade. Gestão de Pessoas. Indicadores de desempenho.

ABSTRACT

Currently, it has become more relevant for companies to search for management tools in order to become more profitable, and it is through their employees that this can become a reality. As a result, companies have focused more on strategic management, using various indices and indicators capable of demonstrating how the company is doing, and using them as methods of performance evaluation. Through this, the human resources audit is used for a more in-depth analysis of the internal working systems, this analysis can involve several aspects within organizations, such as: production quality, speed of service, flexibility and low cost. The objective of this work is to demonstrate some indexes and indicators that the audit can use in order to reach a common objective, bringing growth to the organization, and better benefits for its employees. These tools have gained great prominence among business administrators, as it is possible to measure financial, internal and external data, information from customers and suppliers, and also from employees. Thus, for the development of this work, a qualitative methodology with a descriptive character was used, using bibliographic research for a better understanding of the proposed theme. In this context, it was possible to make some considerations addressing the themes studied. Thus, this study contributed to the knowledge of Performance Indicators, the audit of human resources and how to weave a strategic quality management, in order to achieve the expected results and achieve maximum success.

Keywords: *Audit. Balanced scorecard. Accounting. People management. Performance indicators.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – empresa A – Empregados por gênero.....	31
Figura 2 – empresa A – Funcionários por idade.....	33
Figura 3 – Funcionários por Tempo de Serviço.....	34
Figura 4 – empresa A - Turnover.....	35
Figura 5 – empresa A – Demissões por Tipo.....	36
Figura 6 – empresa A - Admissões e Demissões.....	37
Figura 7 – empresa B - Empregados por gênero.....	38
Figura 8 – empresa B – Funcionários por Idade.....	39
Figura 9 – empresa B – Funcionários por tempo de serviço.....	40
Figura 10 – empresa B - Turnover.....	41
Figura 11 – empresa B – Demissões por tipo.....	42
Figura 12 – empresa B – Admissões e Demissões.....	43

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos De Pensamentos Contábeis Desenvolvidos Dentro Da Escola Italiana	11
Quadro 2 – Glossario Manual De Auditoria Do Sistema Cfc/Crcs	17
Quadro 3 – Processo Integrado de Gestão do desempenho	25
Quadro 4 - Perspectivas básicas de Norton e Kaplan	27
Quadro 5 - Quatro perspectivas do BSC	28

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
2 A HISTÓRIA DA CONTABILIDADE.....	10
2.1 ESCOLA ITALIANA DE CONTABILIDADE.....	11
2.2 ESCOLA NORTE AMERICANA.....	13
2.3 ESCOLA ALEMÃ.....	13
2.4 A CONTABILIDADE NO BRASIL.....	14
3 AUDITORIA	15
3.1. AUDITORIA EXTERNA.....	18
3.2. AUDITORIA INTERNA	19
3.3. AUDITORIA EM RECURSOS HUMANOS.....	20
4 INDICARES DE DESEMPENHO INTERNO.....	21
4.1. <i>BALANCED SCORECARD</i>	26
5 METODOLOGIA	29
CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
REFERÊNCIAS	46

1 INTRODUÇÃO

O estudo da contabilidade em suas diversas áreas, tem ganhado muita relevância no ambiente organizacional, proporcionando aos interessados resultados estratégicos a partir dos números apresentados, e das demonstrações contábeis que podem revelar a situação econômica e financeira das empresas para tomada de decisões de investimentos em vários setores dentro de uma empresa.

A Auditoria é um processo de análise de uma empresa, com a finalidade de verificar a execução das práticas da mesma, e ver o quão bem elas estão. Está ligada diretamente com a contabilidade, pois somente um profissional contábil pode aplicar esse trabalho, onde, o auditor contábil analisa todas as práticas relacionada aos custos da empresa. Este profissional, vem justamente para dar auxílio aos empresários quanto a situação em todo o ambiente organizacional, de modo a coletar dados, analisa-los e interpreta-los, avaliando as políticas, programas e práticas de pessoal, e suas relações entre empregados e empresa.

O trabalho do auditor interno inicia quando há uma indagação da administração organizacional para com os objetivos propostos a administração humana. Primeiramente é preciso conhecer o objetivo que se tem em vista, e depois começar uma pesquisa assídua da administração interna. A administração de pessoal é a atividade que se tem para aproveitar os recursos humanos em uma organização, e promove o desenvolvimento individual, estimulando a confiança e compreensão entre o empregador e os empregados, e também entre os próprios empregados.

Diante deste contexto, torna-se relevante discutir: como a auditoria interna pode utilizar os dados coletados em seu trabalho para contribuir com a expansão da empresa e de seu pessoal, trazendo uma evolução nos dados econômicos?

Logo, o objetivo deste trabalho, é demonstrar alguns índices e indicadores de avaliação de desempenho do setor de Recursos Humanos que a auditoria pode utilizar para poder chegar a um objetivo comum, trazendo crescimento para a organização, e melhores benefícios para seus colaboradores.

Para tanto, inicialmente, será apresentado discussões conceituais e bibliográfica acerca do início da contabilidade e da Auditoria, fazendo uma cronologia sobre seu surgimento na história, seguindo da conceituação da auditoria externa e

interna e a aplicabilidade da auditoria no RH. Após, será realizado um levantamento quanto os Indicadores de Desenvolvimento em RH, seus tipos, características e objetivos para desenvolvimento do tema; seguindo de uma conceituação da ferramenta gerencial *Balanced Scorecard*.

A seguir, será apresentada a metodologia, utilizando de pesquisa qualitativa com caráter descritivo, utilizando-se de pesquisa bibliográfica para melhor entendimento do tema proposto, expondo os dados disponibilizados por duas empresas, uma do ramo de indústria de bolsas e outra de coleta seletiva, fazendo uma análise sobre os resultados disponibilizados pelas empresas. E, por fim, sendo possível tecer algumas considerações abordando os temas estudados.

2 A HISTÓRIA DA CONTABILIDADE

A contabilidade é a ciência que registra, coleta, resume, informa e interpreta dados e fenômenos que afetam as situações patrimoniais das empresas, utilizando dados financeiros e econômicos.

É através da Contabilidade que se evidenciam os aspectos qualitativo e quantitativo do patrimônio. O patrimônio pode ser um conjunto de Bens, Direitos e Obrigações vinculados às entidades econômico-administrativas.

A contabilidade é tão antiga quanto a origem do homem pensante. Historiadores remontam os primeiros sinais da existência de contas aproximadamente há 4.000 anos a.c., entretanto, talvez antes disto o homem primitivo, ao inventariar o número de instrumentos de caça e pesca disponíveis, ao contar seus rebanhos, ao contar suas ânforas de bebidas, já estava praticando uma forma rudimentar de contabilidade. (IUDÍCIBUS 2000, *apud* MAUSS et al).

Na história da contabilidade, foi desenvolvido três escolas do pensamento contábil, a escola Italiana, marcada pelo método das partidas dobradas; a escola norte-americana caracterizada pelo aspecto pratico de problemas econômico-administrativo; e a escola alemã direcionada para a análise da gestão e da organização das entidades.

2.1. ESCOLA ITALIANA DE CONTABILIDADE

Citando o início da contabilidade como é conhecida atualmente, Luca Pacioli foi pioneiro para esse início. Pacioli foi um monge franciscano em Veneza, o qual desenvolveu o método das partidas dobradas. Por conta disto, é considerado o Pai da contabilidade moderna. O método das partidas dobradas, nada mais é, que um sistema padronizado de escrituração usado em empresas e outras organizações para registrar transações financeiras.

Este método surgiu no século XIII ou XIV, o qual foi divulgado através da obra “La Summa de Arithmetica, Geometria, Proportioni et Proportionalitá” de autoria do Frei Luca Pacioli, que foi publicada em Veneza em 10/11/1494 (1ª edição), a escola italiana ganhou um grande impulso, espalhando-se por toda a Europa.

Dentro da escola italiana, foi desenvolvido vários pensamentos relevantes, ganham destaque: o contismo, o personalismo, o neocontismo, o controlismo, o aziendalismo e o patrimonialismo.

Quadro 1 - Tipos De Pensamentos Contábeis Desenvolvidos Dentro Da Escola Italiana

<p>Escola Contista</p>	<p>Constituiu-se na primeira corrente de pensamento contábil (1494). Schmidt (2000) menciona que os defensores dessa corrente adotaram como ideia básica o mecanismo das contas, centrando sua preocupação no seu funcionamento, esquecendo-se que a conta é apenas consequência das operações que acontecem numa entidade, e que essas operações devem merecer a máxima atenção da contabilidade. O objetivo das contas era sempre o de registrar uma dívida a receber ou a pagar, coincidindo com a origem do crédito nas relações comerciais. A escola contista teve um grande impulso com os trabalhos de pesquisadores franceses, entre os quais Degranges, que em 1795 divulgou a chamada Teoria das Cinco Contas, baseada em estudo realizado em 1675, por Jacques Savary, sobre a teoria geral das contas. Para Degranges, o comércio tinha cinco objetivos (contas) principais que permanentemente lhe serviam de meio de troca, sendo este fato a base de sua teoria. As cinco contas eram: (1) mercadorias; (2) dinheiro; (3) contas a receber; (4) contas a pagar; e (5) lucros e perdas (SCHMIDT, 2000). Os principais personagens do contismo foram: Fibonacci, Pegolotti, Pietra, Flori e Degranges, e os mais destacados foram: Cotrugli e Frei Luca Pacioli.</p>
<p>Escola Personalista</p>	<p>Schmidt (2000) menciona que esta escola surgiu como uma reação ao contismo, durante a segunda metade do século XIX (1867), dando personalidade às contas para poder explicar as relações de direitos e obrigações. A personificação das contas já existia desde os primeiros expositores do método de partidas dobradas, porém, esta personificação não constituía uma teoria científica, e sim um artifício usado pelos autores para explicar o mecanismo das contas. Para os teóricos do personalismo, as contas deveriam ser abertas tanto para pessoas físicas como jurídicas (pessoas verdadeiras), e o dever e haver representavam débitos e créditos das pessoas a quem as contas foram abertas.</p>

<p style="text-align: center;">Escola Controlista</p>	<p>Ao tratar desta escola, Schmidt (2000) comenta que, para Fabio Besta (1880), a contabilidade representava a ciência do controle econômico. Este autor considerava que o controle econômico se compunha de duas partes: uma responsável pelo registro contábil dos momentos da administração econômica e sua efetivação por meio de escrituração e a outra representava a revelação por meio das partidas dobradas dos fatos administrativos, em conexão com os critérios organizacionais articulados de acordo com os mecanismos de controle inerentes à escrituração contábil.</p>
<p style="text-align: center;">Escola Neoconsita</p>	<p>O neocontismo (1914), segundo Schmidt (2000), restituiu à contabilidade o seu verdadeiro objeto: a riqueza patrimonial, e, em consequência, trouxe grande avanço para o estudo da análise patrimonial e dos fenômenos decorrentes da gestão empresarial, tendo surgido como um movimento contrário ao personalismo, defendendo o valorismo das contas. Para os neocontistas, as contas não deveriam ser abertas a pessoas ou entidades, nem representavam direitos e obrigações, mas deveriam refletir os valores dos componentes patrimoniais sujeitos a modificações. Esta escola foi responsável, também, por atribuir à contabilidade o papel de colocar em evidência o ativo, o passivo e a situação líquida das unidades econômicas. Para tanto, seria necessário abrir contas com valores dos ativos (positivas), passivos (negativas) e diferenciais (abstratas/situação líquida). As principais regras contábeis são expressas a partir da fórmula do balanço ($A=P+/-SL$), sendo que a disposição das contas no balanço deve basear-se, para o ativo, no seu grau de disponibilidade, e para o passivo, no de exigibilidade. A dinâmica do balanço era interpretada pelos neocontistas tomando por base os fatos permutativos e modificativos.</p>
<p style="text-align: center;">Escola Aziendalista</p>	<p>Conforme expõe Schmidt (2000), Cerboni e Besta dirigiram seus estudos ao campo das aziendeas acrescentando a organização, a administração e o controle à parte científica da contabilidade. Gino Zappa, máximo representante desta escola, colocou num só plano a gestão, a organização e a contabilidade, não admitindo o estudo científico da contabilidade sem o conhecimento concomitante das doutrinas que, ao seu lado, formam a economia aziendale. A doutrina da gestão está voltada para a definição de um conjunto de princípios destinados a servir de instrumento de auxílio à ação da gestão. A doutrina da organização está direcionada para o estudo da constituição e harmonização do organismo pessoal da entidade. A contabilidade tem como função a demonstração dos resultados da gestão, através da observação adequada ao estudo quantitativo dos fenômenos empresariais. Na concepção de Zappa, o resultado é definido como o acréscimo ou decréscimo sofrido pelo capital em determinado período administrativo, como consequência das operações da gestão. O resultado e o capital representam duas diferentes visões do mesmo fenômeno. O capital é a representação do conjunto de elementos do ativo e do passivo que irão gerar o resultado da entidade, ao passo que o resultado é a representação das mudanças dos componentes patrimoniais em um determinado período. Para o autor, a gestão de cada exercício é influenciada positiva ou negativamente pelos acontecimentos que tiveram lugar em períodos anteriores e pelos que vierem a ocorrer em períodos subsequentes.</p>
<p style="text-align: center;">Escola Patrimonialista</p>	<p>Segundo Schmidt (2000), os teóricos desta escola (1926) definem o patrimônio como o objeto da contabilidade, pois o mesmo é uma grandeza real que se transforma com o desenvolvimento das atividades econômicas, cuja contribuição deve ser conhecida para que se analisem adequadamente os motivos das variações ocorridas no decorrer de determinado período. Os fundamentos da doutrina patrimonialista se baseiam nos seguintes princípios: (a) o objeto da contabilidade é o patrimônio aziendale; (b) os fenômenos patrimoniais são fenômenos contábeis; (c) a contabilidade é uma ciência social; (d) a contabilidade se divide em três ramos na sua parte teórica: estática patrimonial, dinâmica patrimonial e revelação patrimonial. Para os patrimonialistas, a contabilidade não é apenas uma disciplina que tem por</p>

	objetivo a revelação do patrimônio, ou seja, a representação da vida patrimonial da entidade, como sugeriram os neocontistas, mas uma ciência, portanto, com leis e princípios próprios, que estuda e interpreta os fenômenos patrimoniais. O grande expoente dessa escola foi Vincenzo Masi.
--	---

Fonte: Ott (2013, p. 07-11). Teoria da Contabilidade.

2.2. ESCOLA NORTE AMERICANA

A escola Norte Americana, surgiu com as grandes corporações, contribuiu muito para a contabilidade gerencial, iniciando no século XX. Segundo Schmidt (2000) apud Ott (2013, p. 11) “foi caracterizada pelo aspecto prático no tratamento de problemas econômico administrativos, com limitadas construções teóricas as quais tiveram origem em entidades ligadas a profissionais da área contábil. ”

Segundo Ott (2013, p. 11), entre as principais contribuições desta corrente ao processo de comunicação contábil estão:

- a) A busca da qualificação da informação contábil como forma de subsidiar a tomada de decisão dos gestores.
- b) A padronização dos procedimentos utilizados pela contabilidade financeira como forma de aumentar a confiança nas demonstrações contábeis, tendo em vista a quebra da bolsa de Nova Iorque em 1929.
- c) O estabelecimento dos Princípios de Contabilidade Geralmente Aceitos (US-GAAP) para garantir que as informações enviadas pela contabilidade aos usuários fossem confiáveis.
- d) O estabelecimento de dois objetivos gerais da contabilidade: " Fornecer informações sobre os recursos econômicos e as obrigações da entidade.

2.3. ESCOLA ALEMÃ

Segundo Schmidt (2000) apud Ott (2013, p. 11) “assim como o próprio desenvolvimento doutrinário da contabilidade ocorrido no final do século XIX e início do século XX, deveu-se, em parte, às crescentes necessidades dos usuários das informações contábeis nos vários setores da sociedade. ”

Na escola Alemã foi desenvolvido teorias sobre balanços, com o intuito de dar qualidade a informação contábil. Algumas dessas teorias foram a teoria estática, a teoria orgânica e a teoria dinâmica. Segundo Ott (2013, p. 12).

Para os defensores da teoria estática ou monista, o balanço patrimonial é o instrumento responsável pela demonstração da situação patrimonial da entidade. O resultado de um período deve ser apurado a partir do confronto entre o valor patrimonial inicial e final deste período. De acordo com a teoria orgânica ou dualista, o balanço patrimonial pode fornecer não somente o estado patrimonial, mas os reais resultados do exercício. A teoria dinâmica

foi, sem dúvida, a de maior destaque no doutrinação alemão, tendo como expoente máximo Eugen Schmalenbach.

2.4. A CONTABILIDADE NO BRASIL

Desde o começo da contabilidade no Brasil, sempre esteve presente a legislação. Um dos primeiros índios da legislação no meio contábil brasileiro, foi o código comercial de 1850, que veio a aplicar a obrigatoriedade da escrituração contábil e da elaboração anual da demonstração do balanço geral composto de bens, direitos e obrigações, das empresas comerciais.

Segundo Santos et al, no ano 1902 foi criada a Escola Prática de Comercio em São Paulo, oficializando a criação de um curso regular para a profissão contábil. A escola tinha como objetivo:

Aliar ao desenvolvimento agrícola, o início da expansão industrial com a necessidade de habilitar e criar especialistas para, internamente, preencher as tarefas de rotina da contabilidade e controlar as finanças e, externamente, dotar São Paulo de elementos capazes de articular o desenvolvimento dos negócios, com a conseqüente ampliação das fronteiras de atuação.

Foi através do Decreto-Lei nº 2627 de 1940, que foi instituído a primeira Lei das S/A, estabelecendo procedimentos para a contabilidade como: “a) regras para a avaliação de ativos. b) Regras para a apuração e distribuição dos lucros. c) Criação de reservas. d) Determinação de padrões para a publicação do balanço. e) Determinação de padrões para a publicação dos lucros e perdas. ” (SCHMIDT 2000 *apud SANTOS et al*).

Foi através da Resolução CFC 321/72 que o Conselho Federal de Contabilidade adotou os Princípios de Contabilidade, intitulados como normas resultante do desenvolvimento da aplicação prática referente aos princípios técnicos da contabilidade, visando principalmente proporcionar interpretações uniformes correspondentes as demonstrações contábeis.

Em 1976, foi promulgada a nova Lei das Sociedades por Ações nº 6.404, que marcou uma nova etapa no desenvolvimento da contabilidade no Brasil e finalmente absorveu a tendência da escola norte-americana.

Em 1981, a Resolução CFC nº 529 estabeleceu as Normas Contábeis Brasileiras, a Resolução CFC nº 530 estabeleceu os princípios contábeis básicos, que foram atualizados em 1993 pela Resolução CFC nº 750.

Todo contabilista, para estar hábil a exercer as funções de sua profissão, deve estar devidamente cadastrado no CRC (Conselho Regional de Contabilidade), o qual é de suas funções, adequar as empresas ao regime tributário ideal, bem como relacional adequadamente seu patrimônio e informações financeiras.

Segundo a Lei nº 12.249, de 11 de junho de 2010:

Art. 12. Os profissionais a que se refere este Decreto-Lei somente poderão exercer a profissão após a regular conclusão do curso de Bacharelado em Ciências Contábeis, reconhecido pelo Ministério da Educação, aprovação em Exame de Suficiência e registro no Conselho Regional de Contabilidade a que estiverem sujeitos.

O contador pode exercer diferentes atividades dentro de sua profissão, dentre elas, está o papel do Auditor, sendo ele interno ou externo.

3 AUDITORIA

A origem da palavra auditoria, vem do latim “audire”, significando “ouvinte”, aquele que ouve. Para os ingleses, este termo foi rotulado como *auditing*, com um sentido um pouco diverso, significado revisão, exame, correção, ajustes. (ALBERTON 2002 *apud* CARVALHO; PEREIRA).

De acordo com Marcondes (2003) *apud* Carvalho e Pereira, demonstra que a origem da auditoria:

Aconteceu na Inglaterra, que no passado como dominadora dos mares e do comércio precisavam realizar exames nos seus investimentos mantidos fora dos seus ambientes locais, pois estavam começando a disseminar investimentos nos mais diversos países e locais.

A auditoria tem por objetivo, avaliar o processo de gestão da empresa, com o intuito de prevenir os erros e fraudes que venham a acontecer, verificando o grau de vulnerabilidade, detectar possíveis irregularidades e o uso indevidos dos bens e direitos. Apresentar dados analisados a partir de índices, capazes de demonstrar a real situação, permitindo a tomada de decisão, tornando a gestão interna da organização mais eficaz.

O termo fraude refere-se a ato intencional de omissão ou manipulação de transações, adulteração de documentos, registros e Demonstrações Contábeis. [...] O termo erro refere-se a ato não-intencional na elaboração de registros e Demonstrações Contábeis – que resulte em incorreções deles. (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE 2007, P. 58-59)

A principal finalidade é participar da gestão, confirmando os registros contábeis e as demonstrações contábeis apresentando conclusões e orientações sobre a gestão da empresa.

O Auditor deve seguir uma conduta profissional muito assídua sempre prezando a qualidade, credibilidade, autonomia, sigilo e relacionamento com outras pessoas, sempre observando as normas brasileiras de auditoria e as demais normas do Conselho Federal de Contabilidade.

Esse profissional, deve sempre manter seus conhecimentos atualizados pelas normas de contabilidade, de todas as técnicas utilizadas pela contabilidade, principalmente na área da auditoria.

Segundo o Conselho Federal de Contabilidade (2007), a responsabilidade do auditor na execução dos trabalhos, deve sempre ter o máximo cuidado, imparcialidade e zelo na realização dos trabalhos e na exposição das conclusões; respeitando o sigilo de seu trabalho, e as informações a ele apresentadas durante a coleta de dados.

Como especialista com acesso a diversos dados e informações da empresa, o auditor deve usar como princípio essencial a ética.

A ética deve ser um balizador fundamental, ou seja, um imperativo categórico na conduta do profissional contábil, tendo o objetivo precípuo de fixar e conduzir a forma de atuação do contabilista no seu mister no seio da sociedade, observadas as normas editadas pelo CFC e outras pertinentes. (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE 2007, P. 25).

Para o desenvolvimento do trabalho do auditor, ele deve seguir alguns padrões, de modo a coletar dados, analisa-los e interpreta-los, avaliando as políticas, programas e práticas de pessoal, e suas reações entre empregados e empresa. Utilizando, também, da materialização documental, que consiste na busca de informações e coleta de provas e documentos, possibilitando a identificação dos erros ocorridos dentro das empresas e assim estruturar uma auditoria capaz de apresentar as soluções cabíveis.

Segundo Goreth (2009), o auditor deve desenvolver um padrão, pois mesmo que a auditoria seja capaz de analisar os conceitos mais complexos, não seria capaz de os fazer-los sem criar um padrão, até aqueles que são especialistas no assunto, teriam dificuldade em manter a segurança da informação.

Listando alguns itens importantes contidos no glossário do Manual de Auditoria, podemos analisar a partir do quadro 2, que esses itens são indispensáveis para o trabalho do auditor.

Quadro 2 – Glossário Manual De Auditoria Do Sistema Cfc/Crcs

AMOSTRAGEM – Seleção de uma amostra em determinada população, de acordo com o método apropriado, e estudo dos elementos que a compõem, com vistas a emitir um parecer sobre o total dessa população.
BENCHMARKING – Expressão da língua inglesa utilizada para denominar a técnica voltada para a identificação e a implementação de boas práticas de gestão; seu propósito é determinar, mediante comparações de desempenho e de boas práticas, se é possível aperfeiçoar o trabalho desenvolvido em uma organização, ajudando na identificação de oportunidades de melhorar a eficiência e proporcionar economia.
PLANO OU PLANEJAMENTO DE AUDITORIA – Metodologia que contém a tarefa global a ser executada em uma entidade e que orienta sobre o que e como se deve examinar cada elemento. Abrange o objeto de exame, o tempo ou cronologia, os espaços de verificação, etc. Antes que seja elaborado, deve ensejar uma Pré-Auditoria, em que se testam os controles internos, conhece-se intenções da administração na realização do trabalho (o que ela pretende), levantam-se todos os dados sobre a constituição, os regulamentos, a organização e o funcionamento da entidade. A metodologia dos Planos difere, se Interna ou Externa. O Plano deve ser claro, abrangente, preciso, flexível e factível, sendo essas suas qualidades ou propriedades básicas. Precisa permitir uma avaliação segura e deve ser conectado com todos os Papéis de Rascunho dos levantamentos do auditor, tão como o Relatório a ser produzido. Deve, ainda, ser específico para cada tarefa, de modo a atingir com plenitude sua finalidade. Os programas derivam do Plano, ou seja, são detalhamentos dele.
QUESTIONÁRIO – Guia na condução do processo de levantamento dos principais aspectos dos sistemas; registra informações, ao documentar as respostas obtidas.
RISCO DE AUDITORIA – Possibilidade de o auditor emitir uma opinião inadequada sobre demonstrações contábeis, estas significativamente incorretas; as opiniões incorretas, em erros relevantes, são geralmente frutos de incompetência do profissional, de adoção de metodologia ultrapassada ou de falta de diligência no trabalho. Tal risco elimina-se ou reduz quando existe metodologia competente do trabalho, abrangendo eficácia em todas etapas do serviço, ou seja, nas de pré-auditoria, planejamento, trabalho de verificação ou de campo e avaliação dos exames.

Fonte: Conselho Federal de Contabilidade, 2007.

Dentre as classificações mais utilizadas para diferenciar os tipos de auditoria, podemos citar a auditoria externa e auditoria interna, onde sua principal semelhança seja os métodos de trabalho, assemelhando as características que o auditor deve ter, os planejamentos e execução do seu trabalho.

Existem semelhanças entre as auditorias, interna e externa, ao utilizarem metodologias e técnicas comuns ou idênticas, tais como planejar, programar e calendarizar os seus trabalhos, elaborar e utilizar *checklists* e questionários sobre aspectos a abordar e os designados “papéis de trabalho”, ambas identificam, analisam e avaliam procedimentos de controlo interno, realizam testes, identificam insuficiências, erros e anomalias e avaliam os riscos que lhe estão associados e elaboram relatórios, nos quais fazem as suas apreciações, formulam sugestões e apresentam propostas corretivas a adaptar com vista a resolver ou a minimizar as deficiências encontradas. (MARQUES, 1997 *apud* TEIXEIRA, 2006 P. 16).

Embora tenha semelhança entre a auditoria externa e interna, a diferença apontada é quanto aos objetivos e destinatários que ambas são direcionadas. Os procedimentos utilizados são semelhantes entre ambas, onde o auditor externo pode utilizar do trabalho da auditoria interna para os fins expressos a seguir, conforme NBC TA 610:

- Para obter informação que seja relevante para as avaliações do auditor independente dos riscos de distorção relevante devido a erro ou fraude. Com relação a isso, o item 6(a) da NBC TA 315 requer que o auditor independente obtenha entendimento das responsabilidades da auditoria interna, da sua posição hierárquica dentro da organização, das atividades executadas ou a serem executadas, assim como faça perguntas às pessoas apropriadas dentro da auditoria interna (caso a entidade tenha tal função); ou
- Exceto se for proibido ou tenha alguma restrição em função da legislação ou de regulamentação, o auditor independente pode decidir utilizar o trabalho que já tenha sido realizado pela auditoria interna durante o período em substituição parcial da evidência de auditoria a ser obtida diretamente pelo auditor independente.

3.1. AUDITORIA EXTERNA

Para as empresas de capital aberto, a auditoria externa desempenha um papel importante em questões avaliativas a esses tipos de empresas, pois os investidores e acionista precisam confirmar sempre a veracidade das informações apresentadas pelos responsáveis administrativos dessas empresas.

A execução deste trabalho é realizada por um profissional independente, sem vínculo empregatício, sendo apenas um prestador de serviço. Com o intuito de confirmar as demonstrações contábeis da empresa, e confirmar a autenticidade das informações prestadas.

De acordo com Jund (2001) *apud* Carvalho e Pereira “a auditoria externa é uma das técnicas utilizadas pela contabilidade, ou seja, aquela destinada a examinar a escrituração e demonstrações contábeis, a fim de confirmar sua adequação”.

Constitui o conjunto de procedimentos técnicos que tem por objetivo a emissão do parecer sobre a adequação com que estes representam a posição patrimonial e financeira, o resultado das operações, as mutações do Patrimônio Líquido e as origens e aplicações de recursos da entidade auditada consoante as normas brasileiras de contabilidade. (CREPALDI 2000 *apud* CARVALHO E PEREIRA, P. 07).

A auditoria externa pode utilizar alguns dos serviços de auditoria interna em virtude de sua função de verificar se a posição financeira e os resultados das operações de um período estão corretamente apresentados nas demonstrações financeiras e em conformidade com as normas contábeis vigentes.

3.2. AUDITORIA INTERNA

Segundo Teixeira (2006) a auditoria interna surgiu a partir da ramificação da auditoria externa, quando foi percebido que o auditor externo não passava tempo suficiente dentro da empresa e seu trabalho estava totalmente direcionado para análise de demonstrações financeiras, tornando necessária uma atuação mais periódica da auditoria.

O auditor interno, presta avaliação quando examina os dados disponíveis e reporta sobre a eficácia dos processos de governança, de gestão de riscos e de controle desenvolvidos para ajudar a organização a alcançar seus objetivos estratégicos, operacionais, financeiros e de conformidade. (NBC TA 610, p. 09).

Embora o auditor interno seja um funcionário da empresa, ou departamento criado com o intuito de diminuir a probabilidade de erros ou fraudes, ele deve ser imparcial nas análises e tomada de decisão, reportando seus resultados diretamente a direção da empresa. Ainda assim, o auditor interno pode ser um prestador de serviço terceirizado, o que possivelmente passaria mais credibilidade aos resultados obtidos do que por um colaborador direto, assim como é demonstrado no item A3 da NBC TA 610 (Norma Brasileira de Contabilidade):

As pessoas na entidade com deveres e responsabilidades operacionais e gerenciais fora da auditoria interna normalmente enfrentariam ameaças à sua objetividade que os impediriam de serem tratadas como parte da auditoria interna. [...]. Por esse motivo, os controles de monitoramento realizados por sócio gerente não seriam considerados como equivalentes à função de auditoria interna.

Ainda na NBC TA 610, como forma de exemplos da auditoria interna, incluem:

- Testes da eficácia operacional dos controles;
- Procedimentos substantivos envolvendo menor grau de julgamento;
- Observação das contagens do estoque;
- Rastreamento de transações pelo sistema de informações aplicável para as demonstrações contábeis;
- Testes sobre a observância dos requisitos de regulamentação; e
- Em algumas circunstâncias, as auditorias ou revisões das informações financeiras das controladas que não sejam componentes significativos para o grupo

Agindo internamente, e com mais tempo para análise e coleta de dados, o auditor interno pode também colaborar com diversas questões, como as relacionadas aos funcionários, exame e controles de gestão, promove melhorias internas, obtém melhor controle de qualidade, atua na administração de pessoal, etc.

3.3. AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

De acordo com Chiavenato (2002) apud Amaral e Guilherme “a auditoria de recursos humanos é definida como a análise das políticas e práticas de pessoal de uma organização e avaliação do seu funcionamento atual, seguida de sugestões para melhorias”. O mesmo cita, que a administração de recursos humanos deve impor padrões que sejam capazes de avaliar o funcionamento organizacional, através de comparações capazes de verificar quais as correções devem ser feitas no sistema para um funcionamento melhor.

A auditoria de recursos humanos revisa e controla o programa desenvolvido na organização, visando manter o administrador informado sobre a eficiência e eficácia do referido programa. A administração de recursos humanos necessita de padrões capazes de permitir uma avaliação e um controle de funcionamento, através de comparações com o padrão que se pode avaliar os resultados obtidos e verificar quais as correções a serem feitas no sistema para o funcionamento melhor. (CHIAVENATO (2002) *apud* AMARAL E GUILHERME).

A auditoria de recursos humanos serve para apresentar uma análise aprofundada em vários aspectos dentro da empresa, ela envolve diversas áreas dos recursos humanos, e utiliza aspectos como a qualidade e serviço, rotinas de pessoal, partes burocráticas de gestão, e também a fim de prevenir e evitar infrações e fraudes administrativas.

Auditoria de GP é análise sistemática das políticas e práticas de pessoal e avaliação do seu funcionamento, tanto para a correção dos desvios como para a sua melhoria contínua. A auditoria é um sistema de controle e se baseia na determinação de padrões de quantidade, qualidade, tempo e custo. Esses padrões permitem avaliação e controle através da comparação do desempenho com os resultados daquilo que se pretende controlar. (CHIAVENATO 2010, P. 535).

O RH é um dos setores que mais necessitam de avaliações constantes, pois é ele o responsável de edificar um capital humano capaz de conceder um retorno mais eficaz para a empresa.

O propósito principal da auditoria de recursos humanos é mostrar como o programa está funcionando, localizando práticas e condições que são prejudiciais à organização ou que não estão compensando o seu custo ou, ainda, práticas e condições que devam ser acrescentadas. (ROSA (2011) *apud* AMARAL E GUILHERME).

Na coleta de dados para uma auditoria eficaz, é importante sempre apanhar informações referente a gestão de pessoal, financeiro, contábil e comercial, para uma construção das soluções de melhorias. “A auditoria de recursos humanos baseia-se

em verificações, acompanhamento, registros e estatísticas”. (CHIAVENATO, 2015 *apud* CINTRA *et al* 2016, P. 98).

Segundo Cintra *et al* (2016, p. 98):

Pensando no processo, a auditoria de recursos humanos se inicia por meio de uma avaliação das relações organizacionais que afetam a administração humana, incluindo o pessoal de linha e de staff, as qualificações dos membros do staff de recursos humanos e a adequação do suporte financeiro para os vários processos. Sendo assim, aplicam-se diversos padrões e medidas, por exemplo: exame dos registros e relatórios de pessoal; análises e comparações e, por fim, a preparação do relatório final – parecer – que inclui recomendações para mudanças e alterações.

Para isso, é utilizado vários índices e indicadores de análises internos e de desempenho de pessoal, com o intuito de averiguar quais melhorias devem ser aplicadas e quais atitudes tomar. Esses indicadores podem ser desenvolvidos internamente pela empresa, pelo setor de auditoria interna, ou pelo profissional prestador de serviço terceirizado, como forma de análise para o seu trabalho.

4 INDICARES DE DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS

É de suma importância para uma organização o seu desempenho interno, pois é aí que tudo começa a ser planejado e organizado, colocando em prática todas as metas e objetivos que a empresa tem para alcançar os propósitos do negócio. É por meio dos colaboradores que as coisas são feitas, onde a empresa decide quais atitudes devem ser tomadas. Assim, é o planejamento a organização e a execução do trabalho que fazem a empresa ser produtiva, tornando-a capaz de gerar riquezas, com retorno significativo para a empresa e seus acionistas

Segundo Chiavenato (2020, p. 230):

A palavra desempenho significa realização, posta em marcha, ou seja, tornar real o que antes era idealizado, planejado ou almejado. Todo trabalho exige desempenho. E todo desempenho precisa ser previamente planejado, organizado e liberado para então ser avaliado de acordo com determinados indicadores, padrões ou métricas.

De acordo com Chiavenato (2020), o desempenho pode ser expresso através de uma medida ou métrica para um indicador ou índice, relacionados por metas, objetivos, requisitos, padrões ou expectativas definidas previamente.

Dentre os vários objetivos que as avaliações do desempenho têm, pode-se citar que é através dela que se encontra “problemas de supervisão e gerência, de integração das pessoas da organização, de adequação da pessoa ao cargo, de

localização de possíveis dissonâncias ou carências de treinamentos de construção de competências e, conseqüentemente, estabelecer os meios e programas para melhorar continuamente o desempenho humano”. (CHIAVENATO, 2010, p. 241).

A avaliação do desempenho visa melhorar alguns aspectos dentro da empresa, dentre eles pode-se citar:

- A qualidade da produção: visando reduzir erros, oferecendo produtos ou serviços com qualidade;
- A rapidez do serviço: otimizando o tempo de entrega;
- A flexibilidade: para melhorar constantemente e inovar nos produtos e serviços;
- E o baixo custo: visando maior lucratividade e redução de custos e despesas para empresa.

“Avaliação do desempenho pode focar o cargo ocupado pela pessoa ou as competências que esta oferece a organização como contribuição ao sucesso organizacional.” (CHIAVENATO 2010, p. 242).

A Gestão por Indicadores é um modelo que surgiu nos anos 90 com o objetivo de analisar e gerir os colaboradores dentro de uma empresa. A partir daí as empresas começaram a inspecionar a qualidade dos serviços e da produtividade interna. Assim, afim de melhorar esses pontos, foram desenvolvidos diversos tipos de indicadores de desempenho interno.

Os indicadores de RH, são utilizados como ferramentas para medir a performance da área de Recursos Humanos durante um tempo, a partir deles são mensurados os níveis de desempenho e sucesso das atividades realizadas em todos os setores organizacionais, sendo possível auxiliar nos planejamentos estratégicos, e definir as decisões a serem tomadas.

De acordo com Hacker e Brotherton 1998 *apud* Fischmann e Zilber (2022) “um efetivo sistema de indicadores deve propiciar capacitação aos administradores de uma organização para determinar se as atividades programadas ocorrem de fato, na direção do atendimento dos objetivos da empresa”.

Conforme Rangone (1987) *apud* Fischmann e Zilber (2022), acadêmicos, consultores e especialistas têm apontado a necessidade de ligar a própria

administração da contabilidade à estratégia, realçando, também, a importância de se utilizar medidas não financeiras como meios de se avaliar o seu desempenho.

Algumas características de um bom indicador é que ele deve ser simples, permitindo qualquer pessoa que analise o índice, seja capaz de compreendê-lo sem muitas longas explicações e esclarecimentos, e ser detalhado, para que a riqueza de informações apresentadas, permita avaliar e manifestar as devidas providências.

Para Tayrane Correa (2021), ao escrever a matéria “Indicadores de recursos humanos: conheça os principais + cuidados na implementação”, a escritora cita os principais indicadores de gestão de pessoas, a fim de indicar às empresas uma maneira melhor de aumentar os resultados do RH. São eles:

a) Tempo de contratação: é o tempo médio necessário para preencher uma vaga pleiteada. Calcula-se considerando o total de posições dos dias abertas e dividindo-as pelo número de posições preenchidas. Esse indicador mostra informações sobre a eficácia de marca de empresa, esforços de marketing e processo de inscrições.

b) Taxa de rotatividade: é um dos índices mais conhecido e utilizado. Ele indica a quantidade de colaboradores que saem e que entram na empresa. Pode mostrar também, dados sobre a atratividade da empresa em relação a concorrência.

c) Absenteísmo: é utilizado para medir as ausências dos colaboradores, sendo por faltas, atrasos, licenças médicas ou ausências justificada e não justificada. É calculado mediante a um período de tempo pré-estabelecido, sendo mensal ou diário. Sendo capaz de quantificar também o impacto que essas ausências podem causar na produção.

d) Tempo para produtividade: neste indicador, é possível mensurar quanto tempo um novo colaborador leva para atingir um nível satisfatório de produção. Sendo vital para analisar se o desempenho do programa de integração é eficaz.

e) Investimento de treinamento por funcionário: através deste índice, é possível averiguar quanto é gasto em treinamento e desenvolvimento de funcionários

na empresa. Se a empresa investe muito pouco, é provável que tenha dificuldades de desenvolvimento de possíveis novos talentos internamente, e perder prováveis talentos pois os mesmos podem ir em busca de novas oportunidades de treinamento e desenvolvimento em outros lugares.

f) Receita por funcionário: este é um dos indicadores de recursos humanos mais avaliados por investidores quando analisam em quais empresas investir. Visto que a receita por empregado é um bom indicador de quão eficiente é uma organização no geral.

g) Acidentes no local de trabalho: esta mensuração é extremamente importante e útil para evitar problemas futuros, pois promover a segurança dos colaboradores é uma obrigação que não deve ser negligenciada.

h) Índice de reclamações trabalhistas: este índice desempenha a função de analisar o número de reclamações e ações trabalhistas movidas contra a empresa, podendo também indicar ilegalidades cometidas pela empresa.

i) Vagas fechadas no prazo: importante para analisar a produtividade dentro do recrutamento de profissionais, essa métrica é importante para toda a empresa, já que contratações demoradas causam uma perda de produtividade nas equipes. Para mensurar esse indicador do departamento pessoal, a sugestão é relacionar o número de vagas abertas com o total de vagas fechadas fora do período estipulado. O ideal é que o resultado esteja o mais próximo possível de zero. Ou seja, o cálculo será: $\text{Vagas fora do prazo (\%)} = \text{vagas fora do prazo} / \text{total de vagas} \times 100$.

j) Retenção de talentos: Com esse indicador, o foco é analisar se a estratégia de gestão na empresa é eficaz para manter as estrelas corporativas. E com seus resultados podem ser determinadas ações que deixarão o ambiente mais convidativo para esses profissionais. Uma empresa capaz de reter bons talentos, é atrativa para novos talentos de fora, sendo considerada uma boa empregadora.

conscientes dos erros e acertos visando sempre melhorar e alcançar níveis extraordinários de desempenho futuro.

4.1 *BALANCED SCORECARD*

O ambiente empresarial está cada vez mais competitivo, exigindo uma visão ampla por parte do executivo. Com essa competitividade, requer utilizar ferramentas como forma de gerir e desempenhar melhores estratégias organizacionais.

O *Balanced Scorecard*, conhecido também pela sigla BSC, é um termo, que traduzido do inglês, significa Indicadores Balanceados de Desempenho. É um instrumento utilizado para gestão estratégica, aplicado como ferramenta de análise gerencial.

Os administradores necessitam constantemente monitorar o desempenho de suas companhias. Entretanto, nem todas as medidas de desempenho que são necessárias são encontradas nos tradicionais relatórios financeiros. Por isso, a tendência mais importante atualmente é o *Balanced Scorecard*. Este sistema apresenta informações tanto de caráter financeiro como não-financeiro, em formatos lógicos. Mede o que é importante para o desempenho total da companhia. (CAMPBELL (1997) *apud* FISCHMANN E ZILBER, 2022).

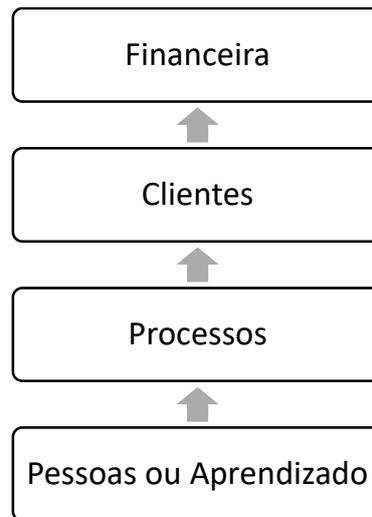
Esse sistema originou com Norton e Kaplan, que concluíram que os resultados apresentados pela contabilidade serviam a Idade Industrial, pois para tomada de decisões administrativas, eram necessários outros métodos de análise, que seriam mais apropriados a Idade da Informação.

De acordo com Schwartz (1997, p. 52) *apud* Fischmann e Zilber:

O balanced scorecard é uma ferramenta de administração estratégica usada para decidir medidas de desempenho, serviço ao consumidor, satisfação dos empregados e processo de produtividade, utilizando outros indicadores que não os financeiros, tendo o poder de comunicar as intenções na área da estratégia e avaliando-as em relação à performance efetiva.

O que o BSC representa, é que não adianta a empresa estar bem financeiramente, é preciso ampliar a visão e perceber que há outros fatores ou componentes que farão com que a empresa tenha condições de manter uma situação financeira estável, além de cuidar somente da sua conta bancária. (LEME; VESPA 2015).

Assim, conforme descrito por Leme e Vespa (2015), no modelo especificado de Norton e Kaplan, foi identificado quatro perspectivas básicas que permeiam a estratégia empresarial:

Quadro 4: Perspectivas básicas de Norton e Kaplan

Fonte: Leme e Vespa (2015, p. 30).

Para os autores, as quatro perspectivas se complementam, sendo utilizadas de forma que a empresa possa construir uma estratégia empresarial completa, capaz de atingir as metas traçadas. No modelo, a perspectiva financeira envolve todas as receitas e custos da empresa, indicando a prosperidade; a perspectiva clientes, demonstra como a empresa deve agir para captar mais clientes e manter os que já possui; já na perspectiva processos, está relacionada as ações internas da empresa, agindo para que todos os processos ocorram de forma a atingir a excelência da empresa; e, a perspectiva pessoas, é pertinente aos colaboradores, com o intuito de atingir suas necessidades e capacitações indispensáveis.

O modelo é flexível, o que permite que seja adicionada outras perspectivas como por exemplo a de responsabilidade social e ambiental, para compor o BSC.

Alguns dos fatores descritos, são tangíveis e outros intangíveis, independente da sua origem, ambos precisam ser contemplado pelo instrumento de gesto da estratégia empresarial. Uma forma de mensurar os fatores intangíveis é a avaliação qualitativa, dada por pesquisas de satisfação e de mercado.

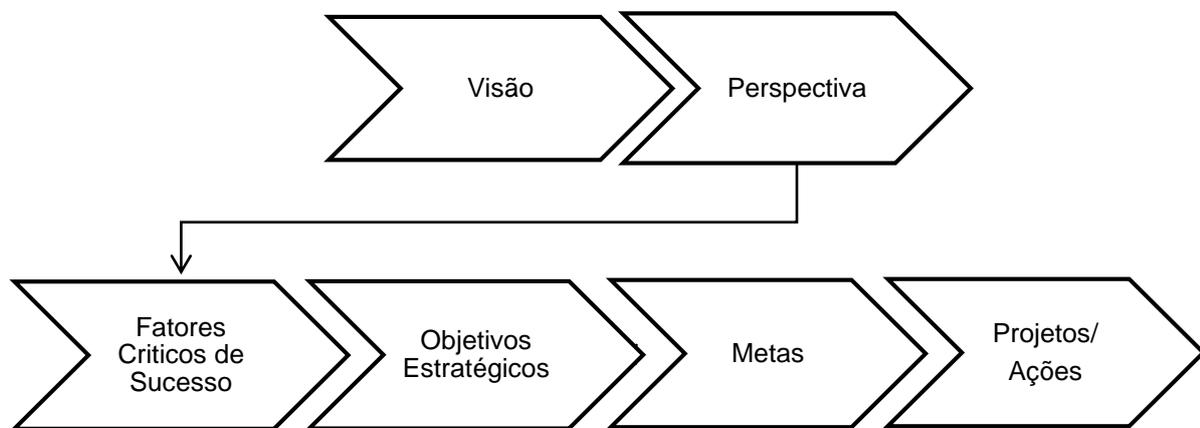
De acordo com Leme e Vespa (2015, p. 31):

Tais perspectivas não estão dispostas em uma ordem de casualidade. Os indicadores financeiros são atingidos à medida que a empresa atende e satisfaz seus clientes. Isso, por sua vez, só ocorre se os processos internos estiverem alinhados para alcançar a excelência. A excelência nos processos internos é consequência, além de sistemas que respondam adequadamente às necessidades organizacionais de pessoas motivadas e competentes.

Sendo assim, a perspectiva relacionada a pessoas, ela se faz bastante necessária, visto que é ela que dá valor e justifica a necessidade de investimento do capital humano, pois são as pessoas que fazem e que são a empresa.

Para a implantação do BSC, é necessário que a empresa tenha a sua Visão bem definida e correta, pois o BSC é uma ferramenta de Gestão Estratégica Empresarial, e sem uma visão concisa, não é possível traçar um plano objetivo e correto do BSC.

Quadro 5 – Quatro perspectivas do BSC



Fonte: Leme e Vespa (2015, p. 32).

É preciso ter uma visão eficiente para empresa pois é ela que vai nortear as quatro perspectivas do BSC. A partir dessa perspectiva, é possível traçar fatores críticos de sucesso, o qual é a sustentação da estratégia, a partir deles será possível alimentar dois ou três objetivos estratégicos.

De acordo com Leme e Vespa (2015, p. 33), o objetivo estratégico pode ser definido como:

Algo que deve ser conquistado ou mantido e que dar sustentabilidade ao fator crítico de sucesso. Um objetivo estratégico é um objetivo macro, um desafio a ser realizado. Também é preciso ressaltar que, diferentemente do fator crítico de sucesso, um objetivo estratégico pode mudar no decorrer do tempo, conforme a evolução da estratégia executada. Cada objetivo estratégico vai gerar diversas metas.

A partir disto, é possível traçar metas, que são os resultados a serem alcançados pela empresa. Para atingir essas metas a empresa deve traçar projetos, planos e ações. Os projetos que a empresa visa, podem se tornar vários outros

projetos ou outras metas, podendo impactar também em outros objetivos estratégicos, esse efeito ocorre em cadeia, numa ordem de causa e efeito.

Por conta disto, caso alguma meta não seja atingida pode afetar a objetivo estratégico que foi traçado, afetando também o fator crítico de sucesso e colocando em risco a concretização da visão da empresa.

Sendo assim, o objetivo estratégico implantado pelo BSC, na será atingido, pois ele é definido como “um grande painel para visualizar se a estratégia está sendo cumprida e, se não estiver, onde está o problema, para que possa ser feita uma ação de intervenção.” (Leme e Vespa 2015, p. 35).

5 METODOLOGIA

A Metodologia segundo Demo (1985, p. 19) é:

Uma preocupação instrumental. Trata das formas de se fazer ciência. Cuida dos procedimentos, das ferramentas, dos caminhos. A finalidade da ciência é tratar a realidade teórica e praticamente. Para atingirmos tal finalidade, colocam-se vários caminhos. Disto trata a metodologia.

Para Moresi (2003, p. 79), “Entende-se por metodologia a determinação das formas que serão utilizadas para reunir os dados necessários para a consecução do trabalho.”

O objetivo deste trabalho, foi demonstrar alguns índices e indicadores de avaliação de desempenho do setor de Recursos Humanos que a auditoria pode utilizar para poder chegar a um objetivo comum, trazendo crescimento para a organização, e melhores benefícios para seus colaboradores.

Para tanto, foi apresentado discussões conceituais e bibliográfica acerca do início da contabilidade e da Auditoria, fazendo uma cronologia sobre seu surgimento na história, seguindo da conceituação da auditoria externa e interna e a aplicabilidade da auditoria no RH. Após, foi realizado um levantamento quanto os Indicadores de Desenvolvimento em RH, seus tipos, características e objetivos para desenvolvimento do tema; seguindo de uma conceituação da ferramenta gerencial *Balanced Scorecard*.

A seguir, coletou-se informações que foram utilizadas para uma pesquisa qualitativa com caráter descritivo, utilizando-se de pesquisa bibliográfica para melhor entendimento do tema proposto, expondo os dados disponibilizados por duas empresas, uma do ramo de indústria de bolsas e outra de coleta seletiva, fazendo

uma análise sobre os resultados disponibilizados pelas empresas. E, por fim, foi possível tecer algumas considerações abordando os temas estudados.

Conforme Rangone (1987) *apud* Fischmann e Zilber acadêmicos, consultores e especialistas têm apontado a necessidade de ligar a própria administração da contabilidade à estratégia, realçando, também, a importância de se utilizar medidas não financeiras como meios de se avaliar o seu desempenho.

Assim, para desenvolvimento da metodologia, foram disponibilizados dados referentes ao período de janeiro a setembro do ano de 2022, disponibilizados por duas empresas, uma sendo do ramo de fabricação de bolsas e a outra de coleta seletiva de resíduos industriais.

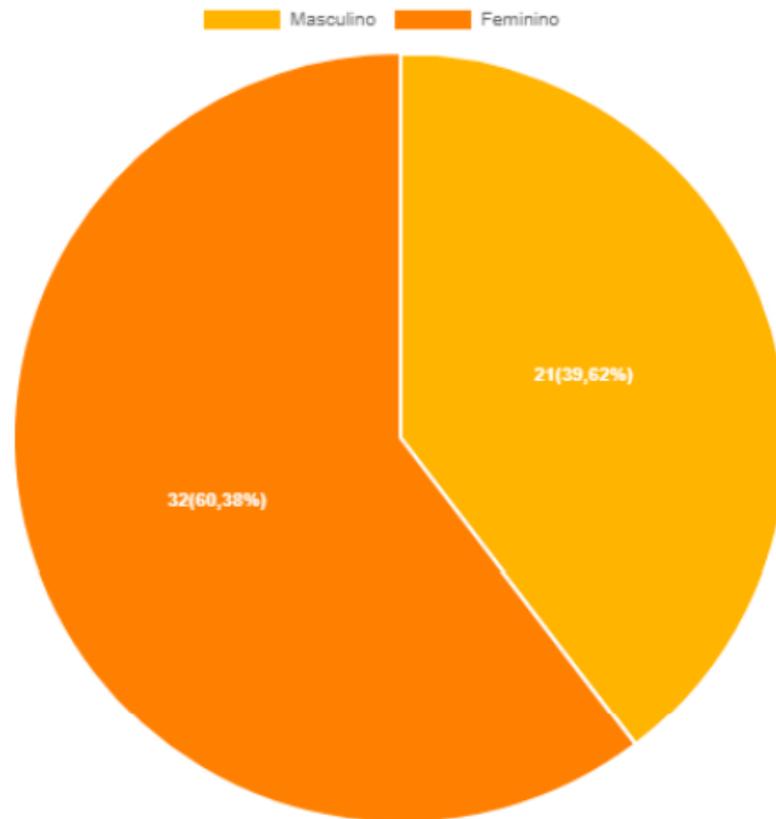
Foi aplicado a partir dos dados coletados, indicadores estudados no decorrer deste trabalho, com o objetivo de analisar e investigar como está a situação da empresa.

A primeira empresa objeto de estudo, será chamada de Empresa A, a qual atua no mercado de comércio Bolsas desde 2013, e há 2 anos optou por implantar também a fabricação de bolsas. Sua matriz está localizada na cidade de Franca, interior do Estado de São Paulo. É composta por 53 colaboradores. Em relação ao setor de Recursos Humanos, a mesma tem apenas 1 funcionário o qual atua no setor comercial, e oferta um apoio ao proprietário da empresa na parte de Departamento Pessoal e Recursos Humanos, deixando esse setor defasado com exigência de maior atenção.

Os resultados disponibilizados pela Empresa A, estão apresentados a seguir:

A empresa possui 53 funcionários ativos até o mês de setembro de 2022, onde são 32 funcionários homens correspondentes a 60,38% do quadro de colaboradores, e 21 mulheres, sendo 39,62% desse quadro, conforme apresentado pela figura 1.

Figura 1 – empresa A – Empregados por gênero



Fonte: A empresa.

Abaixo será analisado a proporção de *staff* de GP, a qual consiste no número de especialistas em GP (Gestão de pessoas), em relação ao total de funcionários da organização. Uma das funções de *staff* é desenvolver políticas e programas e proporcionar assessoria para os gerentes a fim de que possam administrar os subordinados, verificando o que a GP oferece aos gerentes como prestadora de serviços e como consultora interna.

$$\frac{n^{\circ} \text{ especialistas}}{n^{\circ} \text{ funcionarios}} = \frac{0}{53} \times 1.000 = 0$$

Em média, os relatórios internacionais apontam a proporção de *staff* de 4,1 especialistas para cada 1.000 colaboradores, são dados de pesquisa do mercado norte-americano. Diante do cenário identificado na empresa estudada, a mesma

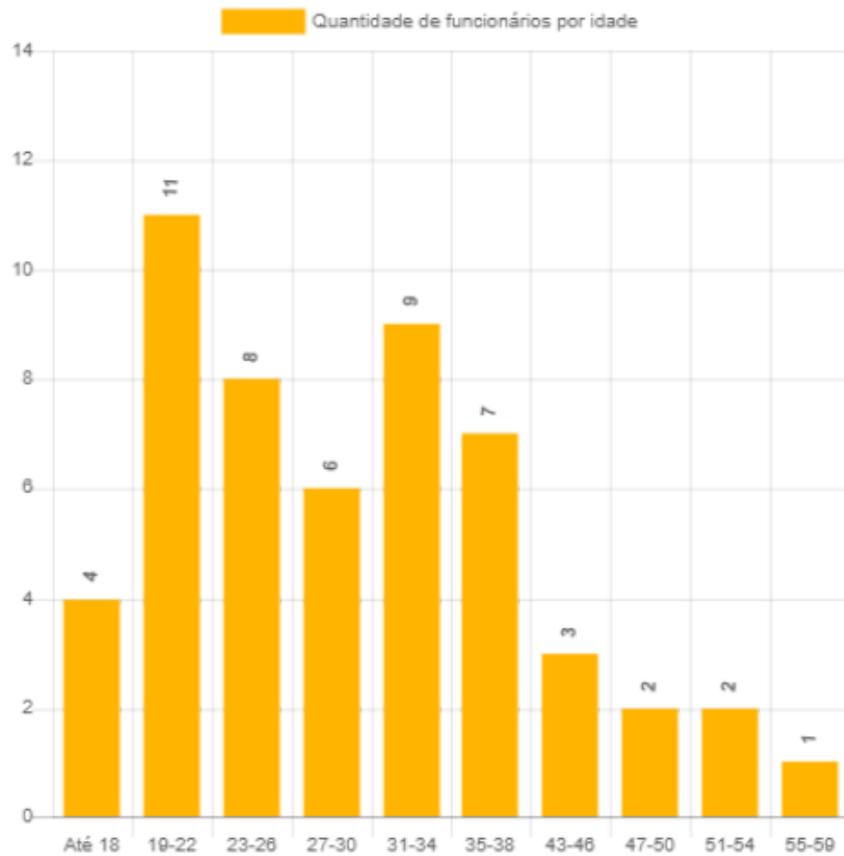
possui 53 funcionários ativos, sendo 1 funcionário que oferta apoio a área de GP, porém não podendo ser classificado como especialista em GP.

Diante disto, para a proporção de *staff*, pode-se perceber que apenas 1 especialista para o quadro total de funcionários seria o suficiente para um bom trabalho, porém, como foi apresentado, a empresa não possui um funcionário destinado apenas para este serviço, então, seria necessário o treinamento de um colaborador específico para área de GP ou a contratação de um funcionário destinado a área.

A carência de um profissional para o setor, pode ser prejudicial a própria empresa, pois é ele que presta apoio a empresa, sem deixar de dar atenção ao capital humano, buscando formas de favorecer sempre ambas as partes.

Na figura 2, pode-se averiguar os dados referente a funcionários por idade, onde as faixas etárias com maior quantidade de funcionários é entre 19 e 22 anos com 11 funcionários, e 9 funcionários entre 31 a 34 anos, sendo poucos acima de 43 anos.

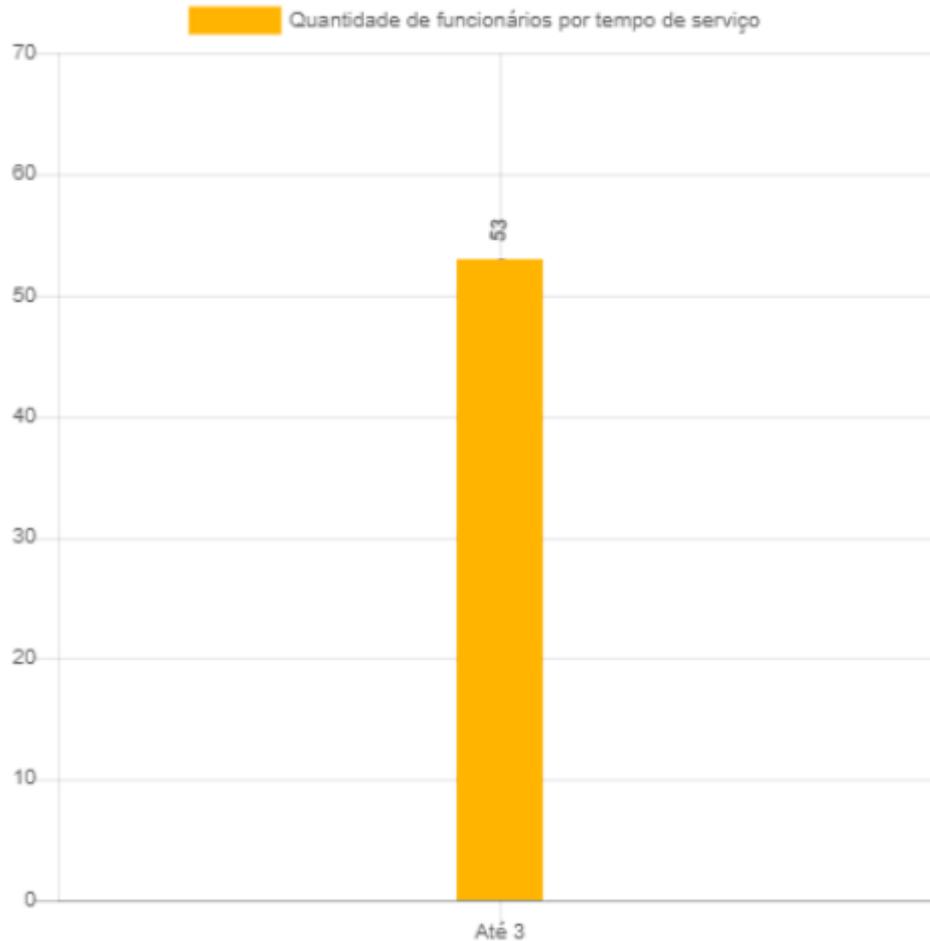
Por ser uma empresa do ramo da indústria, é mais comum funcionários mais jovens, que estão começando suas carreiras. Por conter mais vagas de emprego na área industrial, é onde há maior procura inicialmente. Visto que a maioria escolhe qual carreira quer seguir, ou estão ingressando em algum curso superior nessa faixa etária.

Figura 2 – empresa A – Funcionários por idade

Fonte: a empresa.

Sendo assim, pode-se observar a partir da figura 3, que nenhum funcionário contratado entre o período de janeiro a setembro de 2022 ultrapassou o período de 3 meses de registro, considerado em período de experiência.

Analisando os dados, pode-se averiguar que a alta rotatividade, pode prejudicar na lucratividade almejada, gerando gastos desnecessários para a empresa. A rotatividade influencia muito nos valores gastos com direitos trabalhistas pagos na rescisão, e também com os gastos em treinamento das novas contratações, o que faz perder tempo e verba com novos treinamentos.

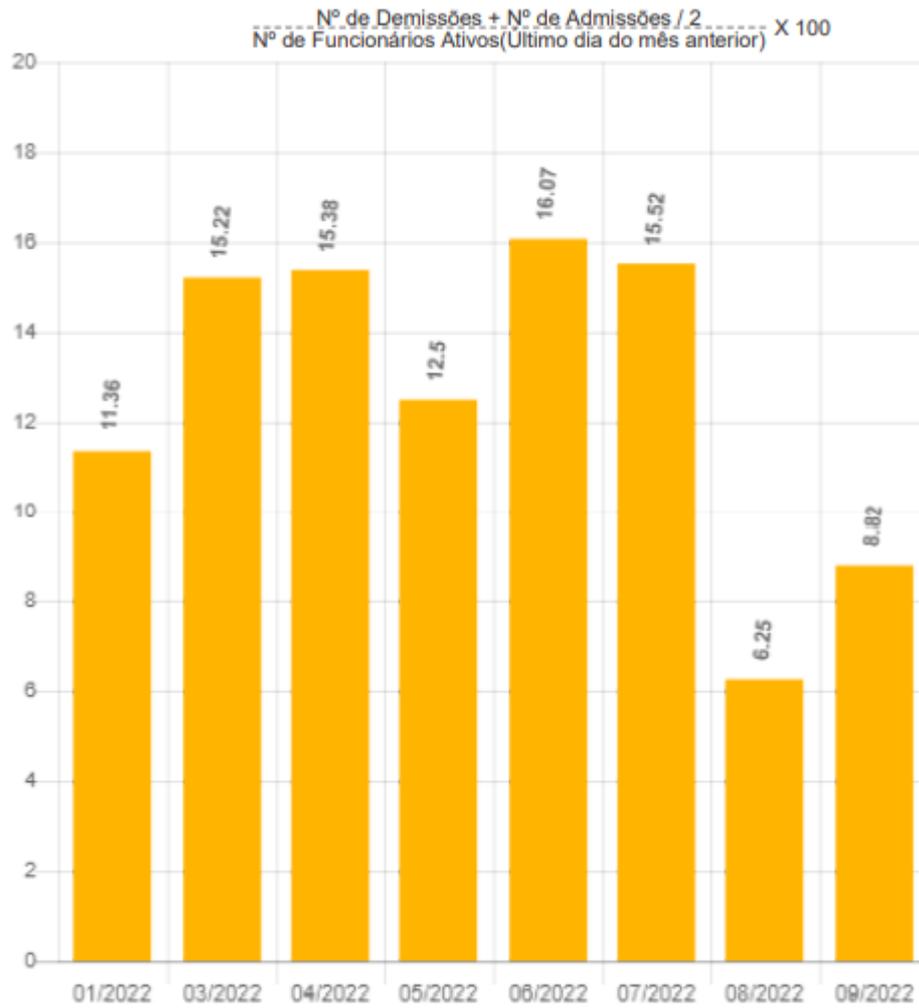
Figura 3 – Funcionários por Tempo de Serviço

Fonte: a empresa.

A partir da figura 4, é demonstrado a porcentagem de turnover da empresa por mês. O valor é apresentado pelo número de demissões dividido pelo número de funcionários ativos vezes 100.

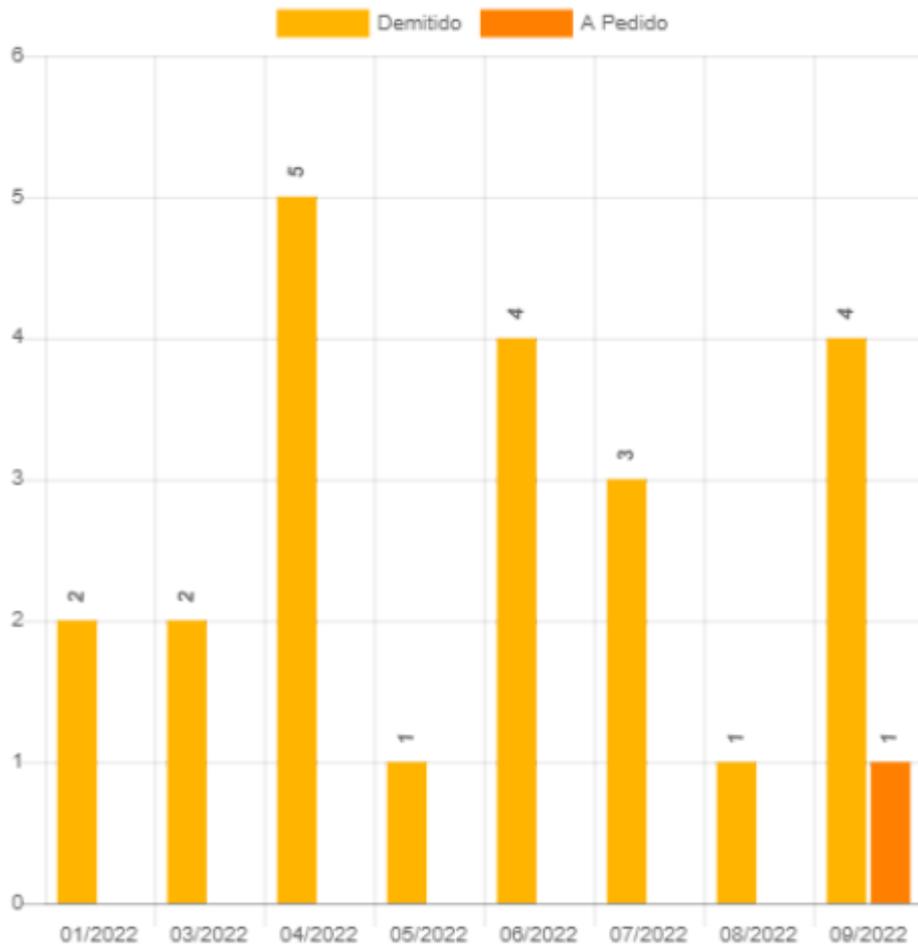
$$\frac{n^{\circ} \text{ demissões}}{n^{\circ} \text{ funcionarios}} \times 100 = x$$

Analisando os resultados de todos os meses, é apontado um alto índice de turnover na empresa, visto que a mesma sempre tem demissões mensalmente, onde quase sempre o colaborador é demitido pela empresa conforme demonstrado na figura 5.

Figura 4 – empresa A - Turnover

Fonte: a empresa.

A figura 5, apresenta o índice de demissões por tipo, tanto por pedido de demissão por parte do funcionário, como demitidos pela empresa.

Figura 5 – empresa A – Demissões por Tipo

Fonte: a empresa.

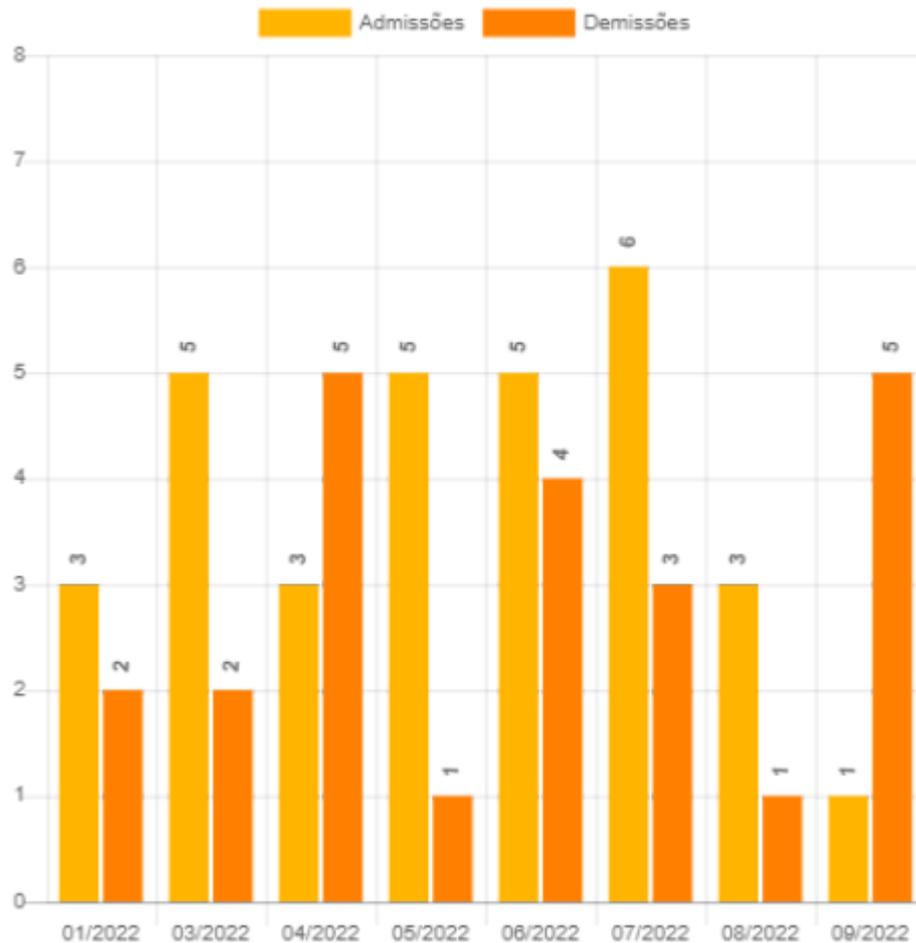
Em relação as práticas de gestão de pessoas, a empresa está carente em oferecer um plano de benefícios aos colaboradores. Com a implantação de benefícios, a empresa poderia idealizar com a redução na rotatividade, e melhor comprometimento dos funcionários com o objetivo do aumento da lucratividade da empresa. A mesma lucrando mais, poderá oferecer melhores condições trabalhistas aos empregados.

Segundo informações disponibilizadas, não há gastos com Treinamento e Desenvolvimento, esse pode ser um dos maiores motivos da alta rotatividade do quadro de funcionários, como mostra a Figura 6.

A criação de um possível plano de carreira, poderia instigar os funcionários a quererem dar seu melhor, evitando tantas demissões. Com a criação de plano de carreira e elaboração de um programa de benefícios, a empresa poderia reter talentos,

e incentivar o trabalho em conjunto para o aumento da lucratividade e crescimento profissional de seus colaboradores, beneficiando ambos.

Figura 6 – empresa A - Admissões e Demissões



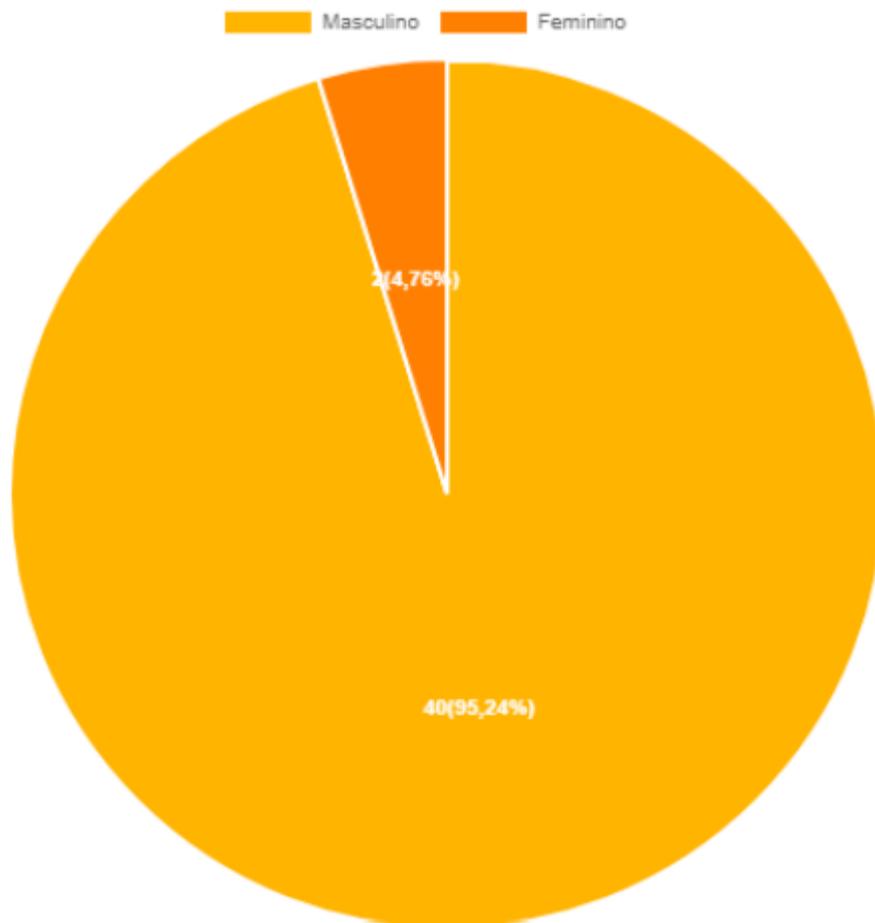
Fonte: a empresa.

Agora, será analisado os dados disponibilizados pela a Empresa B, assim a chamaremos. A Empresa B, possui uma administração familiar atuante no mercado desde 2006. Suas atividades incluem coleta, transporte e destinação adequada de lixo e resíduos da indústria e comércio.

Assim como a Empresa A, a mesma não possui setor específico destinado ao RH, e conta com a colaboração do funcionário do setor comércio, o mesmo colabora com questões relacionadas a contratação de pessoal, demissão e pagamentos de funcionários.

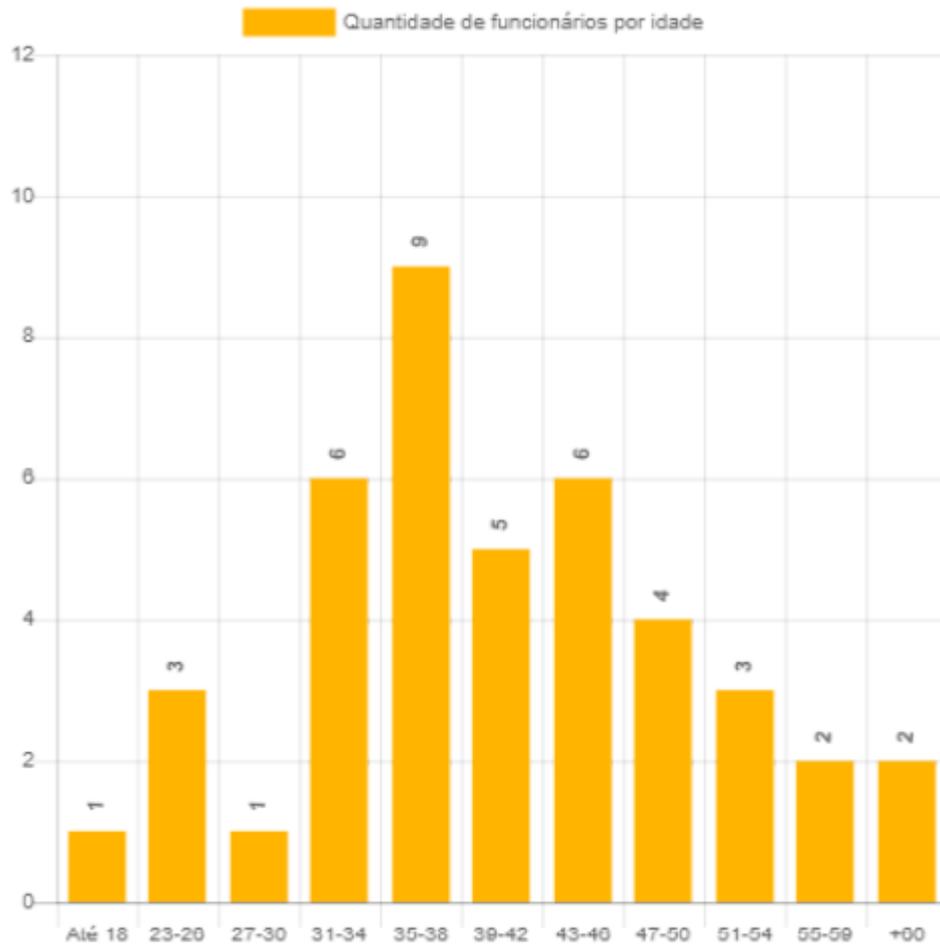
Até o mês de setembro de 2022, a empresa possuía 42 funcionários ativos, sendo 2 mulheres e 40 homens, conforme demonstrado na figura 7. Para o perfil dessa empresa, é muito comum funcionários homens, visto que as funções disponíveis dessa empresa, tem baixo índice de procura por mulheres. Entre algumas Funções disponibilizadas pela empresa, está motorista de carreta, motorista truck e ajudante de motorista.

Figura 7 – empresa B - Empregados por gênero



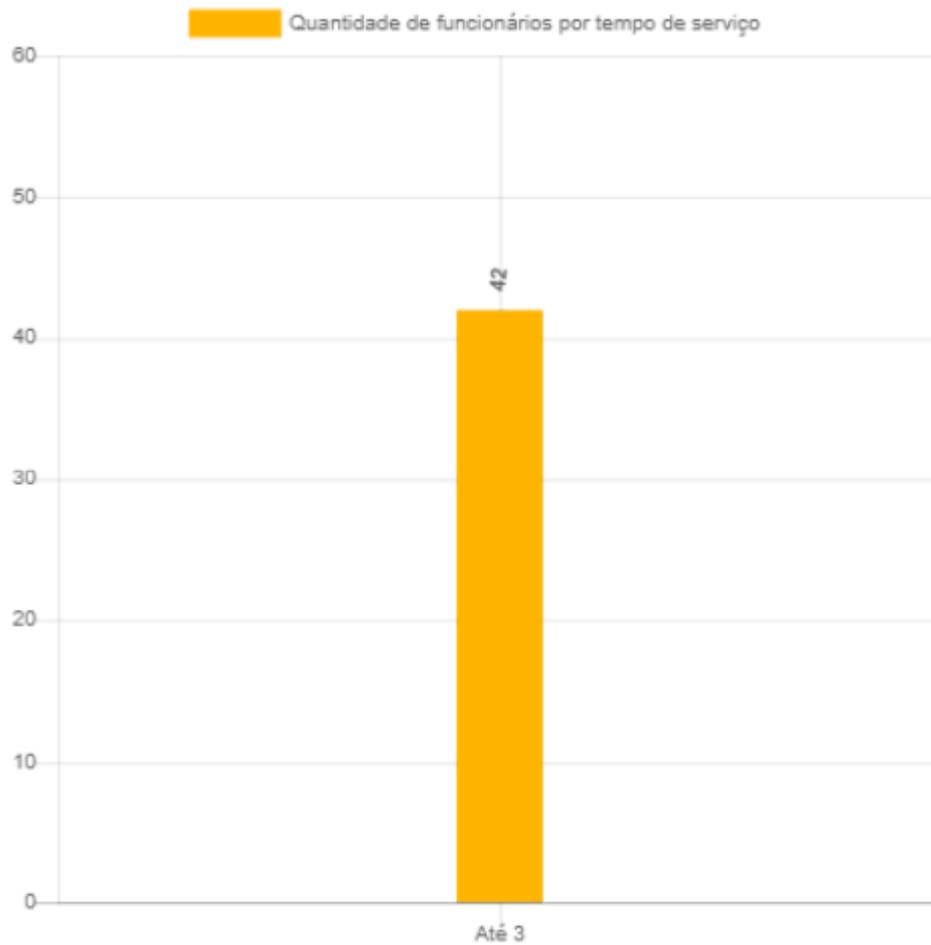
Fonte: a empresa.

Segundo a empresa B, por sua atividade se tratar de coleta seletiva, são poucas pessoas interessadas nos cargos oferecidos, sendo assim, procurado mais por pessoas que não conseguiram ingressar no mercado de trabalho, e procuram oportunidades de sustento. Segundo a figura 8, pode-se perceber que o quadro de funcionários é prevalentemente com idade superior a 31 anos.

Figura 8 – empresa B – Funcionários por Idade

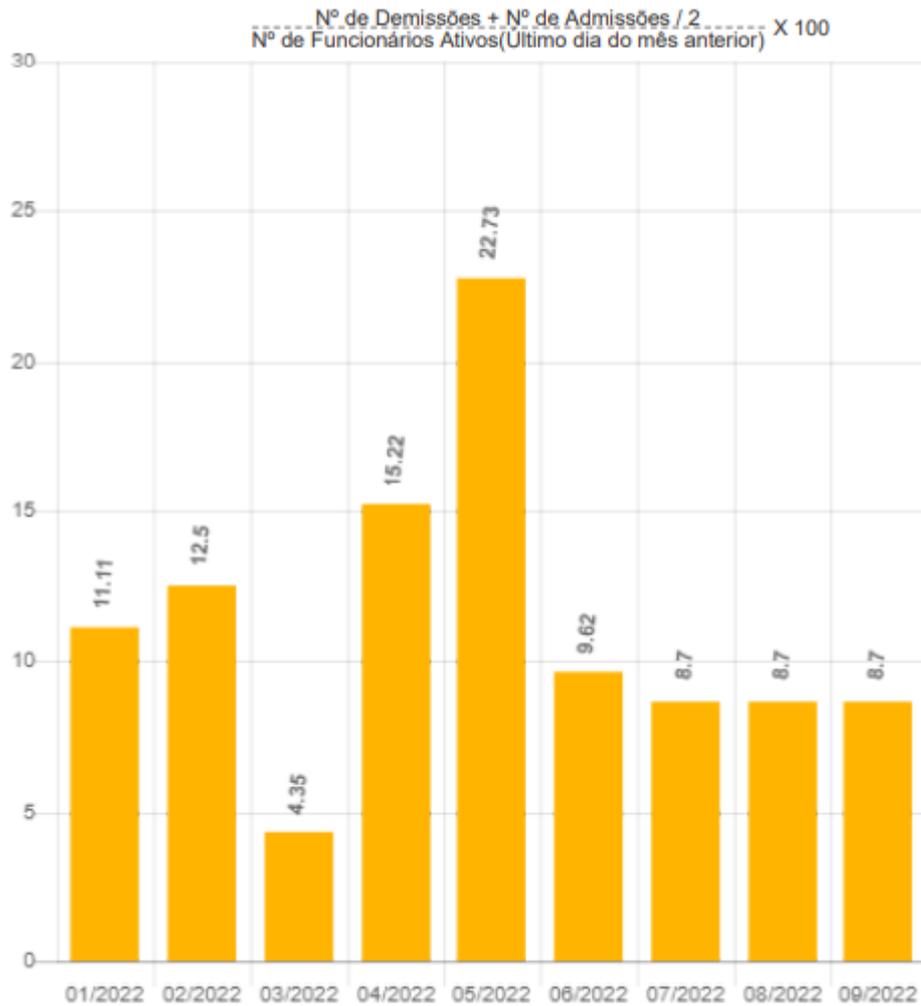
Fonte: a empresa.

Apontado os dados da figura 9, entre o período de janeiro a setembro de 2022, o qual foram coletados os dados, nenhum funcionário registrado nesse período ultrapassou o período de experiência (3 meses).

Figura 9 – empresa B – Funcionários por tempo de serviço

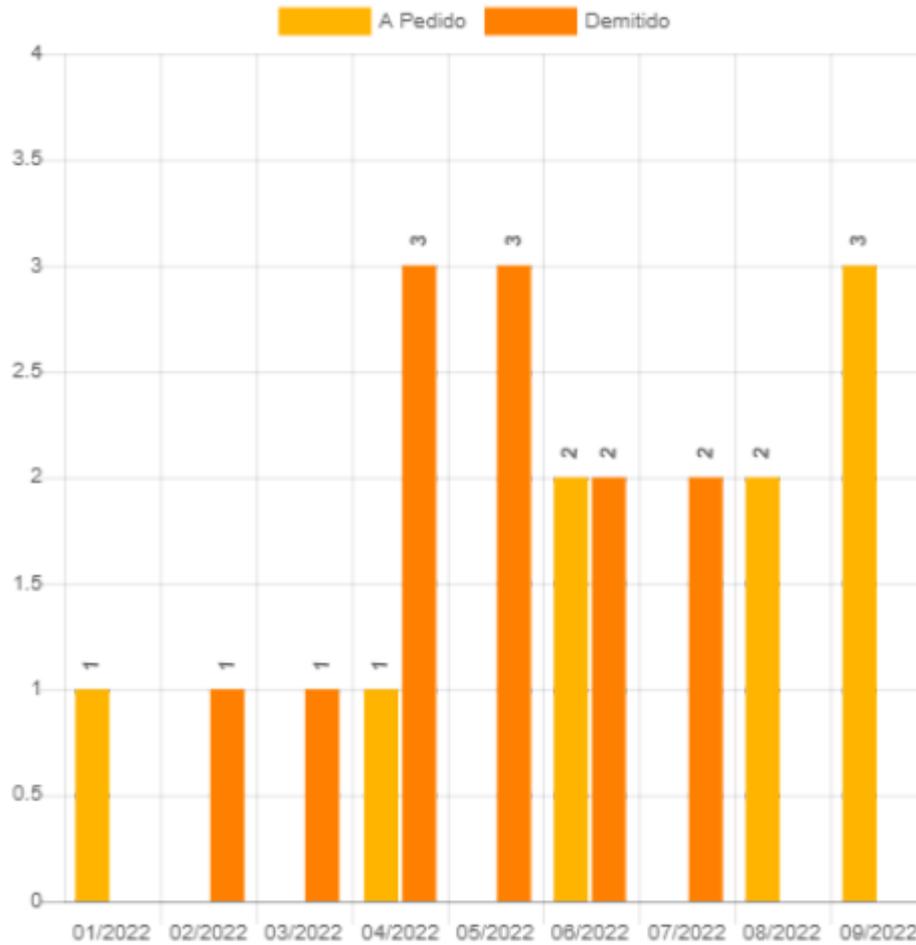
Fonte: a empresa.

A empresa B, compreende que o alto índice de turnover da empresa (Figura 10), tem como fato gerador a falta de bons benefícios destinados a seus colaboradores, e melhores condições de trabalho. Há também um projeto para cursos oferecidos aos colaboradores, visto que todos que estão no setor operacional, concluiu apenas o ensino fundamental ou médio, sem ter cursado cursos superiores, há também casos de analfabetos no quadro de funcionários.

Figura 10 – empresa B - Turnover

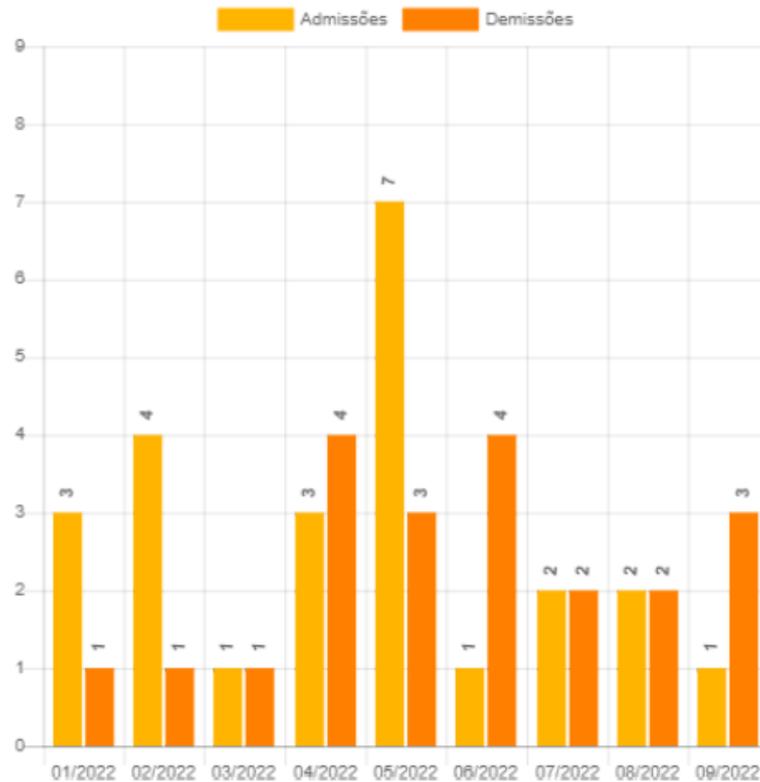
Fonte: a empresa.

Abaixo, é apresentado a figura 11, a qual representa a quantidade de demissões feitas pela empresa, e as rescisões a pedido do funcionário, entre o período de janeiro a setembro de 2022.

Figura 11 – empresa B – Demissões por tipo

Fonte: a empresa.

A figura 11, apresenta o número de admissões e demissões feitas pela a empresa B, nos meses analisados. Todos os meses tem-se esses valores, visto que nenhum funcionário admitido desde janeiro, ultrapassou o período de 3 meses de contrato.

Figura 12 – empresa B – Admissões e Demissões

Fonte: a empresa.

Ao analisar tanto a empresa A, quanto a empresa B, foi possível observar que as empresas estão carentes de uma boa estrutura organizacional. A criação de um setor de gestão de pessoas seria essencial para que as empresas possam oferecer melhores condições de trabalho para seus colaboradores, e almejar um crescimento significativo.

Segundo Chiavenato (2010, p. 530), a Gestão de Pessoas “trata-se de saber como medir cada um dos processos de GP e como está contribuindo para o aumento da sinergia entre organização e pessoas no sentido de aumentar as competências organizacionais e oferecer resultados. ”

A carência de um treinamento prévio, também pode ser prejudicial a empresa, causando muitas demissões, e aumento do índice de turnover. Visto que o colaborador se torna dispensável para a empresa, sem as qualificações necessárias, o que pode ocorrer a perda de bons colaboradores, que podem ter o perfil ideal para a empresa.

Treinamento é um processo educacional focado no curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada pelo qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e competências em função de objetivos organizacionais previamente definidos. CHIAVENATO, 2020 P. 342.

Portanto, as empresas necessitam melhor se estruturar nas questões de GP, com o intuito de doarem melhores condições a seus colaboradores, e crescer cada vez mais financeiramente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho demonstra a necessidade de as empresas acompanharem constantemente a suas situações e evoluções. Sabendo que podem contar com instrumentos de planejamento e também para uma gestão estratégica de sucesso.

Diante do objetivo do trabalho, o que foi demonstrar os índices e indicadores de avaliação de desempenho que podem ser utilizados nas análises empresariais, foi obtido êxito, pois foi apresentado como poderiam ser utilizados pelas empresas como forma de análise interna. Sendo possível observar que através da contabilidade e dos seus instrumentos financeiros a empresa pode utilizar estes dados para análises de lucratividade e desenvolvimento interno.

Além disto, foi apresentado através da metodologia, que a empresa tem a necessidade de obter um setor de RH capaz de trabalhar em conjunto com todos os outros setores da empresa, com o objetivo de crescimento interno.

Dentre as dificuldades encontradas durante o estudo de campo, pode ser citado as limitações que a empresa estudada tem referente a sua estrutura organizacional, as mesmas ainda estão carentes de uma boa estrutura setorial e divisões de tarefas. O fato de não possuírem indicadores de desempenho interno, apresentou limitações quanto aos seus resultados.

Com o ambiente empresarial cada vez mais globalizado e o aumento na competitividade do mercado, é imprescindível uma avaliação ampla da organização, onde, utilizando-se de índices e indicadores de desempenho interno a empresa pode controlar o ambiente interno, cuidando dos seus colaboradores; e, do ambiente externo, aumentando sua lucratividade e melhorando sua imagem com seus clientes.

Sugerindo a partir desse trabalho, que futuramente novas pesquisas sobre o assunto podem ser de grande valia, diferenciando os ramos de atividades, e incluindo empresas de grande porte como estudo de caso, podendo analisar como é feito as análises de indicadores internos, e como eles contribuem com os resultados financeiros, econômicos e na gestão de pessoal.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA PAULA, M. G. M. **AUDITORIA INTERNA: EMBASAMENTO CONCEITUAL E SUPORTE TECNOLÓGICO.** *Contabilidade Gestão e Governança*, Brasília-DF, v. 3, n. 1, 2009. Disponível em: <<http://www.revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/123>>. Acesso em: 25.out.2022.

AMARAL, I. C. P.; GUILHERME, C. S. **A RELEVÂNCIA DA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS.** [s.l: s.n.]. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/a_relevancia_da_auditoria_de_recursos_humanos_sit_07_0.pdf>. Acesso em: 30.out.2022.

CARVALHO, F. L. de; PERAIRA, N. **A Importância Da Auditoria Externa Na Detecção De Fraudes.** [s.l: s.n.]. Disponível em: <https://www.semanaacademica.org.br/system/files/artigos/a_importancia_da_auditoria_externa_na_deteccao_de_fraudes.pdf>. Acesso em: 20.out.2022.

CINTRA, J. C. et al. **Auditoria e consultoria em RH KLS.** [s.l: s.n.]. Disponível em: <http://cm-kls-content.s3.amazonaws.com/201602/INTERATIVAS_2_0/AUDITORIA_E_CONSULTORIA_EM_RH/U1/LIVRO_UNICO.pdf>. Acesso em: 01.nov. 2022.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações.** 11 ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Manual de auditoria do sistema CFC/CRCs.** Brasília: CFC, 2007.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **NBC TA 610.** Rio de Janeiro. 24.jan.2014. Disponível em: <<https://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/NBCTA610.pdf>>. Acesso em: 25.out.2022.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **LEI N° 12.249.** 11.jun.2010. Disponível em: <https://cfc.org.br/wp-content/uploads/2015/12/lei_12249.pdf>. Acesso em: 16.nov.2022.

CORREA, T. **Indicadores de recursos humanos: conheça os principais + cuidados na implementação.** [s.l: s.n.]. 01.nov.2021. Disponível em: <<https://www.siteware.com.br/gestao-de-equipe/kpis-indicadores-recursos-humanos-rh/>>. Acesso em: 26.agosto.2022.

DEMO, P. **Introdução à metodologia da ciência.** 2. Ed. São Paulo. Atlas, 1985.

FISCHMANN, A. A.; ZILBER, M. A. **Utilização de Indicadores de Desempenho para a Tomada de Decisões Estratégicas: um Sistema de Controle.** RAM. Revista de Administração Mackenzie, 10.jul.2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1678-69712000/administracao.v1n1p10-25>>. Acesso em: 14.ago.2022.

LEME, R.; VESPA, M. Gestão do desempenho integrando avaliação e competências com balanced Scorecard: guia para integração dos instrumentos de avaliação de competências, avaliação de desempenho e de estratégia empresarial com o BSC. 1 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2015.

MAUSS, C. V. et al. **A evolução da contabilidade e seus objetivos.** [s.l: s.n.]. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1401_Artigo%20Seget.pdf>. Acesso em: 12.ago.2022.

MORESI, E. **Metodologia da Pesquisa.** [s.l.]. 2003. Disponível em: <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/34909124/MetodologiaPesquisa-Moresi2003-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1668545020&Signature=NpHL0183GvgDFEtmG0366kadfYJieSMgW3zpbHAaBooccU5tVUT7Tf0~XfgVEnALSIH~ZPtYdkQ4ED7mAsnMfl~Mqx09iM0er-q3wNKjCyMIZ-p6acScchQ5zSbc~YcvrGXYqrMVxFv3JEhigzG-Xyb~2C5cnR90jzSU7heoDATAem5r0q5sTqAew1rlSEAhQ1ma-Hgo1a5Bf-sw~zQ1KlinRC7DpUp4m52nO9qRBxyhiW1FnQqdhU~8yGNbQ9wWcH6lbKwnrdLihn~tmpypJAHCVi7Sz~nHwmRtpuWxO-xOpWkInF72wxAbkkT04FSbbePAevze75d4h79hixTw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA>. Acesso em: 14.nov.2022.

OTT, E. **Teoria da Contabilidade.** São Leopoldo, RS. Ed. Unisinos, 2012. Disponível em: <<http://biblioteca.asav.org.br/vinculos/000046/000046b5.pdf>>. Acesso em: 14.ago.2022.

SANTOS, B. J.; et al. **EVOLUÇÃO E A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE NAS EMPRESAS E NA GESTÃO FINANCEIRA PESSOAL PARA TOMADA DE DECISÕES.**

[s.l: s.n.]. Disponível em:

<https://artigos.netsaber.com.br/resumo_artigo_10773/artigo_sobre_evolucao-e-a-importancia-da-contabilidade-nas-empresas-e-na-gestao-financeira-pessoal-para-tomada-de-decisoes>. Acesso em: 16 nov. 2022.

SILVA, A. S. V. C. e; INÁCIO, H. C. **Relação Entre A Auditoria Interna E A Auditoria Externa E O Impacto Nos Honorários Dos Auditores Externos.** Revista Universo Contábil, [S.l.], mar. 2013. Disponível em: <<https://bu.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/2878>>. Acesso em: 20.out. 2022.

TEIXEIRA, M. F. - **O contributo da auditoria interna para uma gestão eficaz.**
Coimbra : [s.n.], 2006. Disponível em:
<[https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/581/1/TMCA_Maria%20deFatima
Teixeira.pdf](https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/581/1/TMCA_Maria%20deFatima%20Teixeira.pdf)>. Acesso em: 19.out.2022.