

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
Curso de especialização em Auditoria Externa

JOSY ELLEN CAETANO DOS SANTOS

**A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE INTERNO PARA
PREVENÇÃO DE FRAUDES NO DEPARTAMENTO DE
PESSOAL**

**Belo Horizonte
2012**

Josy Ellen Caetano dos Santos

**A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE INTERNO PARA
PREVENÇÃO DE FRAUDES NO DEPARTAMENTO DE
PESSOAL**

Trabalho final apresentado ao departamento de Ciências Contábeis da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Auditoria Externa

Orientador: Carlos Mauricio Vieira

**Belo Horizonte
2012**

DEDICATÓRIA

**A Deus por não me deixar desistir.
A minha mãe por todo incentivo e carinho.**

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, a Deus sempre toda honra e toda glória.

A minha querida mãe, obrigada por todo o carinho.

Ao meu professor e orientador Carlos Mauricio que tornou possível a realização deste trabalho

A todos que, de alguma forma, contribuíram para esta construção.

“Tudo posso naquele que me fortalece”

Felipenses 4:13

RESUMO

O Departamento de pessoal, assim como os demais setores da empresa necessitam de um efetivo controle interno, uma vez que os controles internos constituem ferramenta fundamental para estabelecer medidas preventivas e corretivas para que o processo alcance todos os objetivos traçados pela organização. As empresas que possuem uma estrutura adequada de controles internos garantem uma vantagem competitiva sobre aquelas que não possuem um processo organizado e eficaz. Nessa perspectiva, esta pesquisa tem como foco principal demonstrar a importância do controle interno para evitar possíveis desvios e fraudes no departamento de pessoal, evidenciando a importância do Auditor interno para detecção de irregularidades e apoio na tomada de decisão. No decorrer do trabalho foram apresentando os conceitos, a definição e objetivo do controle interno, descrevendo os principais erros e irregularidades que podem acontecer no setor. Os resultados obtidos neste estudo de um modo geral remetem à importância do controle interno no departamento de pessoal para revisar e fiscalizar se as normas e procedimentos adotados pela empresa estão sendo cumpridos, sendo necessário não apenas quanto à prevenção de desvios e fraudes, mas, sobretudo para proteger o patrimônio da empresa.

Palavras.chave: Auditor Interno. Controle interno. Departamento de pessoal.

LISTAS DE QUADROS

QUADRO 1 Estabelecimento de políticas básicas	30
---	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1 Problema de pesquisa	10
1.2. Objetivos	10
1.2.1 Objetivo geral	10
1.2.2 Objetivo específico	10
1.3 Justificativa.....	11
1.4 Estrutura do Trabalho	11
2. METOLOGIA DE PESQUISA	13
2.1. Tipo de pesquisa	13
2.2. Universo e amostra	14
2.3 Instrumento de coleta de dados	15
3. REFERÊNCIAL TEÓRICO	16
3.1 Conceito de Controle Interno.....	16
3.2. A importância do Controle Interno.....	17
3.3 Controle Interno x Auditoria Interna	18
3.4 Controles internos no pessoal	19
3.4.1 Controles internos na admissão de empregados	20
3.4.2 Controles internos nas férias de empregados.....	21
3.4.3 Controles internos na demissão de empregados.....	22
3.4.4 Controles internos nos processos trabalhistas.....	25
3.4.5 Controles internos nos serviços autônomos.....	26
3.4.6 Controles internos nos serviços temporários.....	27
3.4.7 Controles internos nos aumentos salariais.....	28
3.4.8 Controles internos nas horas extras.....	28
4. ESTUDO DE CASO	30
4.1 Caracterização da empresa	30
4.2 Rotina do departamento de pessoal.....	30
5. RESULTADO DA PESQUISA	33

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS35

7. REFERÊNCIAS36

1. INTRODUÇÃO

A competitividade no mundo dos negócios vem exigindo mudanças em todos os campos, principalmente, em relação ao planejamento e controle das operações dentro das empresas. Com isso, os controles internos tornam-se necessários para que a administração possa fazer o acompanhamento das metas e diretrizes estabelecidas.

Através dos controles internos é possível estabelecer medidas preventivas e corretivas para que o processo alcance todos os objetivos traçados pela organização. É através dos controles internos que são detectados os possíveis desvios ou fraudes que podem ocorrer dentro das organizações.

O controle interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos, adotados pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e o grau de confiança de seus dados contábeis, bem como promover a eficiência operacional. (FRANCO; MARRA, 1982, p.9)

Nesse sentido, a correta gestão dos controles internos é importante para revisar e fiscalizar se as normas e procedimentos adotados pela empresa estão sendo cumpridos, sendo necessário não apenas quanto à prevenção de desvios e fraudes, mas, sobretudo para proteger seu patrimônio.

O controle interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração. (ATTIE, 1998, p.110).

As empresas que possuem uma estrutura adequada de controles internos garantem uma vantagem competitiva sobre aquelas que não possuem um processo organizado e eficaz. Entretanto, não adianta a empresa implantar um excelente sistema de controle interno sem que alguém verifique periodicamente se os funcionários estão cumprindo o que foi determinado no sistema, ou se o sistema não deveria ser adaptado às novas circunstâncias.

1.1 Problema de pesquisa

Dentro das empresas, de forma frequente, têm sido noticiados casos envolvendo fraudes, o que pode trazer grandes prejuízos e instabilidade para estrutura das empresas.

Nesse sentido, esta pesquisa buscou a resposta para a seguinte questão: Quais os principais controles internos devem ser adotados com a finalidade de evitar desvios e fraudes dentro do departamento de pessoal?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Este trabalho tem como objetivo geral, compreender a atuação do controle interno no departamento de pessoal, bem como levantar as possíveis irregularidades que podem ocorrer no setor, evidenciando o papel do auditor interno para detecção de irregularidades e apoio na tomada de decisão.

1.2.2 Objetivos específicos

- Levantar os conceitos de controles internos;
- Discorrer sobre os principais controles internos no departamento de pessoal;
- Estudar a importância do controle interno para reduzir ou evitar a possibilidade de erros e fraudes no setor de pessoal;
- Avaliar se os controles internos no setor de pessoal estão sendo aplicados adequadamente;
- Levantar as principais diferenças entre controle interno e auditoria interna e
- Discorrer sobre papel do auditor interno na gestão dos controles internos.

1.3 Justificativa

A escolha do tema apresentado justifica-se pela aplicabilidade do mesmo no âmbito profissional e pessoal desta pesquisadora, tendo em vista o envolvimento na esfera acadêmica. Este trabalho é uma forma de auxiliar no processo operacional da empresa objeto de estudo, ajudando na implantação de medidas que contribuem para a proteção do patrimônio contra perdas e riscos devido a erros ou irregularidades.

Esta pesquisa visa colaborar para crescimento de outras empresas que buscam assegurar que todos os procedimentos de controles sejam executados de forma eficiente, prevenindo a formação de passivos ocultos que podem ser questionados em reclamatória trabalhista ou eventual fiscalização.

1.4 Estrutura do trabalho

Além do capítulo de introdução, o presente trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma: No capítulo 2, é apresentado o método de pesquisa utilizado no trabalho, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para o delineamento da pesquisa, dos métodos e dos instrumentos de coleta de dados, bem como a definição das técnicas de análise de dados e as limitações da pesquisa.

No capítulo 3, é realizada uma revisão bibliográfica descrevendo o conceito, definição, e importância do controle interno, bem como os principais controles necessários para execução dos procedimentos operacionais do departamento de pessoal.

No capítulo 4, é apresentado o estudo de caso descrevendo as principais rotinas do setor.

No capítulo 5, são apresentados os resultados obtidos no estudo de caso realizado, sugerindo medidas preventivas de controle, com a finalidade de minimizar o risco dos processos manuais da empresa e evitar possíveis desvios e fraudes no departamento de pessoal.

Por fim, no capítulo 6, é apresentada a conclusão do trabalho sugerindo as diretrizes para melhorar e otimizar os processos.

2. METODOLOGIA DA PESQUISA

2.1 Tipo de pesquisa

Para a classificação da pesquisa, toma-se como base a taxionomia apresentada por Vergara (2.003), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, essa pesquisa classifica-se como exploratória,

A investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, podem surgir durante ou ao final da pesquisa (VERGARA 2.003, P.47)

Quanto aos meios, esta pesquisa classifica-se como bibliográfica, documental e estudo de caso. Bibliográfica, por que buscou subsídios sobre o tema e assuntos inerentes ao mesmo, para análise da posição de diversos autores sobre o tema em questão.

A pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma. (VERGARA, 2.003, p.48).

A pesquisa também é documental, porque foi feito o uso de documentos e relatórios da empresa em análise.

A investigação documental é a realizada em documentos conservados no interior dos órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, videoteipe, informações em disquete, diários, cartas pessoais e outros. (VERGARA, 2.003, p.48).

Dessa forma podemos perceber que a pesquisa documental apresenta uma serie de vantagens uma vez que os documentos constituem fonte rica e estável de dados.

De acordo com Vergara (2.003) o estudo de caso é uma forma de investigação intensa permitindo explorar processos, levantar dados e fatos desenvolvendo um conhecimento mais profundo sobre o assunto em questão.

Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoal, família, produto, empresa, órgãos públicos, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizada no campo. (VERGARA, 2.003, p.49).

Esta pesquisa caracterizou-se também como estudo de caso. Foram levantados os possíveis erros, fraudes e desvios que podem ocorrer dentro do departamento de pessoal, definindo os principais controles internos que devem ser aplicados com o objetivo de mitigar possíveis fraudes e desvios no pessoal e folha de pagamento.

2.2 Universo e amostra da pesquisa

A pesquisa foi realizada no departamento de pessoal de uma instituição financeira. A amostra foi definida pela acessibilidade às informações e documentos do setor.

Trata-se de definir toda a população e a população amostral. Entenda-se aqui por população não o número de habitantes de um local, como é largamente conhecido o termo, mas um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as características que serão objeto de estudo. População amostral ou amostra é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade. (VERGARA, 2.003, p.50).

Serão analisados se houve desvios e/ou fraudes na folha de pagamento de pessoal, definindo os controles internos que devem ser implantados com objetivo de mitigar os erros estabelecendo políticas de gestão para os mesmos.

2.3 Instrumento de coleta de dados

Os dados coletados foram através de pesquisas bibliográficas em livros, artigos, redes eletrônicas, agendas, relatórios escritos, documentos internos e observação direta.

A observação pode ser simples, ou participante. Na observação simples, você mantém certo distanciamento do grupo ou da situação que tenciona estudar; é um espectador não interativo. Na observação participante, você já está engajado ou se engaja na vida do grupo ou na situação; é um ator ou um espectador interativo, como no caso em que você usa o método etnográfico, por exemplo. (VERGARA, 2.003, p.54).

Foi feito um levantamento de toda a rotina do departamento de pessoal com a finalidade de analisar se os processos executados possuem um efetivo controle interno e quais os procedimentos que poderiam ser implementados para se obter melhorias

Os dados coletados serão transformados em informações buscando uma conclusão para o problema proposto na pesquisa, identificando os pontos críticos que auxiliam na tomada de decisão.

3. REFERENCIAL TEORICO

3.1 Conceito de Controle Interno

Controles internos são procedimentos e métodos relacionados às operações de uma empresa e às suas políticas e diretrizes. O controle interno consiste em verificar o desempenho das pessoas, dos departamentos, das oportunidades e execuções, auxiliando empresas nos planos elaborados para atingir as metas e os objetivos.

Para Attie (1998, p.111) O controle interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger o patrimônio da empresa.

Neste contexto, o controle interno, tem a finalidade de proteger todo o ativo da empresa, verificando o grau de confiabilidade e exatidão das informações, buscando evitar possíveis desvios, perdas e desperdícios.

De acordo com Brito (2003, p.22) Controle interno é produzir e revisar modelos para apreciar a performance e para fornecer linhas gerais e base à gerência, para que possam assegurar a comparação dos resultados com esses padrões.

O controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa (ALMEIDA, 1996, p.50).

Segundo Oliveira, Perez Júnior e Silva (2007) controle interno é o conjunto de procedimentos dentro da área operacional da empresa que procura prevenir erros e irregularidades, intencionais ou não.

Diante do exposto, o controle interno é a junção de procedimentos e normas a serem seguidas, procurando diminuir erros e irregularidades intencionais ou não sendo indispensável para formular e preparar as informações gerenciais a serem analisadas pela alta administração para a tomada de decisões.

3.2. A importância do Controle Interno

O controle interno representa em uma organização os métodos e procedimentos cujos principais objetivos são proteger os ativos da empresa, produzir dados contábeis confiáveis, ampliar a eficiência e assegurar uma boa aplicação das instruções da empresa; além de ajudar a administração na condução eficiente dos negócios.

Para Attie (1998, p. 112) O controle interno é necessário para que os ativos da empresa tenham a sua integridade protegida.

O sistema de controle interno deve permitir detectar todas as irregularidades. Um bom sistema de controle interno oferece maiores possibilidades de pronta identificação de fraudes em qualquer que seja a sua modalidade à identificação. Entretanto, o acordo entre dois ou mais integrantes da organização pode fazer deteriorar e cair por terra o melhor sistema de controle interno. Attie (1998, p.127)

Nascimento e Reginato (2007) afirmam que uma sólida estrutura de controles internos pode trazer muitos benefícios para a empresa, assim como melhorar a tomada de decisões operacionais, proporcionar avaliações de desempenho mais corretas e diminuir o risco de ocorrência de erros e fraudes.

Entretanto, o controle interno deve ser periodicamente fiscalizado por um auditor interno, com o objetivo de averiguar se os procedimentos estabelecidos estão realmente sendo seguidos para evitar informações distorcidas que podem levar a conclusões erradas para o processo decisório da empresa.

Para Nascimento e Reginato (2007), é fundamental que a empresa possua um bom nível de controle interno, assim ela terá padrões de organização consistentes e maior confiabilidade das informações.

Neste contexto, o sistema de controle é importante para assegurar o cumprimento das diretrizes, planos, normas e procedimentos estabelecidos pela empresa, assim como salvaguardar os ativos financeiros e físicos quanto à sua utilização, permitindo à empresa antecipar-se, preventivamente, ao cometimento de erros, desperdícios, abusos e fraudes.

3.3 Controle Interno x Auditoria Interna

O controle interno é a base para determinação no nível de serviços de auditoria, pois por meio do levantamento dos sistemas de controle é que o auditor definirá a extensão dos seus trabalhos.

Para Sá (2.002), a avaliação do controle interno é um processo auxiliar de auditoria, através do qual, mede-se a capacidade dos meios utilizados pela organização para proteção do seu patrimônio.

O controle interno é formado pelo plano de organização e de todos os métodos e procedimentos adotados internamente pela empresa para proteger seus ativos, controlar a validade dos dados fornecidos pela Contabilidade, ampliar a eficácia e assegurar a boa aplicação das instruções da direção. Sá (2.002, p.106)

Para Attie (1998) O controle interno é o ponto de partida para a auditoria, isso porque compete ao auditor o estudo e a avaliação do controle interno como base de determinação da extensão da auditoria e para fornecer-lhe o conhecimento geral sobre a empresa.

Almeida (1996.p 50) ressalta que o controle interno fornece informações contábeis seguras que auxiliam a condução dos negócios da empresa. Um sistema de controle interno adequado funciona como uma “peneira” na detecção de erros.

Diante do exposto, o controle interno da empresa é de fundamental importância para a Auditoria e, por isso, a revisão do controle interno passou a ser consagrada como padrão de auditoria.

De acordo com Sá (2.002) o levantamento de funções e das rotinas é uma tarefa da pré-auditoria dentro do processo da avaliação do controle interno. Em cada empresa ocorrem problemas distintos. O auditor deverá dar a cada caso o tratamento compatível, para ampliar a sua visão sobre qual setor tem maior necessidade de controle, deve o profissional requerer balancetes, demonstrativos e dados contábeis que ilustrem e orientem, bem como os elementos que julgar necessários. As rotinas levantadas têm condições de oferecer meios ao auditor para o julgamento da segurança que oferecem ao controle; as funções levantadas visam oferecer meios de entendimento sobre o regime das autorizações e supervisões.

Para Nascimento e Reginato (2.007) as auditorias possuem um papel muito importante dentro das empresas, a avaliação de um auditor depende de toda programação do trabalho, uma de suas primeiras avaliações quando iniciam no trabalho de campo é verificar o monitoramento dos controles internos. Quanto mais ineficiente for o sistema de controles internos, mais testes de auditoria deverão ser feitos, se os controles internos apresentarem uma boa avaliação, menos testes de auditoria precisam ser feitos. Quanto mais sólida for a estrutura dos controles internos melhor será o trabalho das auditorias internas e externas, proporcionando para a empresa maior transparência na divulgação das informações ao mercado, auxiliando todo o processo de gestão.

Almeida (1996) enfatiza que os testes de auditoria são dirigidos para a superavaliação e o principal objetivo é verificar a existência do ativo. A função da auditoria interna é justamente verificar se os procedimentos de controles internos estabelecidos pela própria empresa estão sendo feitos de maneira correta. Se os procedimentos estão corretos o trabalho da auditoria fica fácil, se estão errados os relatórios da auditoria irão apontar os erros e o setor terá que corrigir as falhas para então melhorar o processo, ajudando a empresa na busca de seus objetivos e metas.

Nesse sentido a existência de um bom controle interno aumenta a confiança do auditor quanto à veracidade dos documentos e informações internas.

3.4 Controles internos no pessoal

De acordo com Franco e Marra (1982) o departamento de pessoal é responsável por todas as informações e registros relativos a cada funcionário da empresa, desde a sua admissão até a sua demissão. Com isso, o departamento de pessoal tornou-se ferramenta importante dentro das empresas e alvo de muitos processos que necessitam de controles constantes para assegurar a eficácia dos processos.

Cabe ao Departamento de Pessoal a responsabilidade de fazer as admissões, as rescisões contratuais, elaboração da folha de pagamento, conferencia e cálculos dos encargos trabalhistas, deve ainda estar em dia com as

obrigações mensais e anuais, manter atualizada a ficha de registro dos funcionários, a carteira de trabalho, estar atento quanto ao término do contrato de experiência, declaração de dependentes para fins de imposto de renda, cartão ponto, ficha de salário família, termo de responsabilidade de salário-família, folha de pagamento, proventos, descontos, 13º salário, jornada de trabalho, férias, entre outros procedimentos.

Franco e Marra (1982) esclarecem que na aplicação de grande parte dos procedimentos de controle, podem ocorrer falhas humanas, porém, o sistema de controle pode ser fraudado mediante conveniência.

Diante do exposto, o sistema de controle interno deve ser periodicamente revisto pela administração, que é responsável pela implantação, planejamento e supervisão dos procedimentos. Entretanto, um bom sistema de controle interno não constitui garantia absoluta contra as irregularidades, eles previnem as fraudes e reduzem os riscos de erros.

3.4.1 Controles internos na admissão de empregados

Admissão de empregados é o ato pelo qual contrata-se uma pessoa física para exercer uma função dentro de uma empresa.

De acordo com a CLT, art. 41 a lei obriga o empregador a efetuar o registro de todo empregado em fichas, livros ou sistema eletrônico. Portanto, a carteira é documento do empregado, e o registro é documento do empregador.

Neste sentido as partes, empregador e empregado, possuem obrigações que devem ser cumpridas para que tal ato seja considerado completo e válido. Sendo que o empregado deverá entregar os documentos solicitados pelo empregador para seu efetivo registro enquanto que o empregador deverá preencher os documentos pertinentes à admissão do empregado, devolvendo a documentação recebida no prazo de 48 horas.

Para Júnior (2000) os meios mais comuns de adulteração de informação e fraude na admissão do empregado são:

- A. Preparação de documentos falsos e cadastramento do empregado na folha de pagamento
- B. Cadastramento do empregado em duplicidade no sistema de folha de pagamento

Diante do exposto, para evitar possíveis irregularidades, é necessário o controle periódico dos empregados alocados por departamento, através de um relatório que deve ser conferido e vistado pelo chefe responsável. Outro importante procedimento de controle interno é a solicitação por escrito do chefe do departamento solicitante, devendo a solicitação ficar arquivada no prontuário do empregado contratado, contendo os motivos da contratação e os requisitos necessários do candidato para exercer as funções do cargo. Esse procedimento visa evitar contratações desnecessárias e a existência de funcionários “fantasmas”.

3.4.2 Controles internos nas férias de empregados.

De acordo com a CLT, arts. 129º/152º todo empregado terá direito anualmente ao gozo de um período de férias, sem prejuízo da remuneração, sendo que o período das férias será computado, para todos os efeitos, como tempo de serviço.

Férias é o direito do empregado de anualmente gozar um período de descanso, sem prejuízo de sua remuneração. As férias são concedidas por ato do empregado em um só período, nos 12 (doze) meses subsequentes à data em que o empregado tiver adquirido o direito.

Para Júnior (2.000) existem diversas formas de fraudar a empresa neste procedimento, desde a falta de controle específico que poderá gerar o pagamento de férias de forma dobrada, quando a empresa não as concede no mesmo período concessivo correto, até seu pagamento em duplicidade, quando o empregado recebe duas vezes pelo mesmo período concessivo.

Com isso, os controles internos mais adequados, seria o empregador montar um mapa de controle de férias onde demonstre todos os dados do funcionário como o nome do funcionário, data de admissão, data do último período de gozo, salário atualizado, número de avos do período aquisitivo, data em que o empregado sairá

de férias, observação da chefia, valor da provisão de férias e encargos, e o valor líquido de férias.

Ainda de acordo com Júnior (2.000) esse mapa deverá ser confeccionado com base no registro do funcionário e deverá conter as observações da chefia do empregado indicando o período que melhor atenda aos interesses da empresa e do empregado.

Esse procedimento busca um controle efetivo dos períodos aquisitivos e de gozo de férias, evitando que um funcionário tenha dois períodos de férias vencidos, que goze ou receba mais férias que o permitido por lei ou que tire férias em período que possa atrapalhar o bom andamento do departamento onde trabalha e a redução das despesas com férias no caso de empregados comissionistas, em que o empregador poderá planejar melhor a época do gozo das férias.

3.4.3 Controles internos na demissão de empregados.

De acordo com a CLT, art. 447º demissão é a quebra do contrato de trabalho por parte do empregador ou do empregado. A todo empregado é assegurado, não existindo prazo estipulado para o término do respectivo contrato de trabalho, o direito de haver do empregador uma indenização, paga na base da maior remuneração que tenha percebido na mesma empresa.

Recentemente foi aprovada a lei que concede aviso prévio de até 90 dias, proporcional ao tempo de trabalho. Anteriormente, o aviso prévio era de 30 dias.

Conforme Art.1 da lei 12.506, de 11 de Outubro de 2011 consta que:

O aviso prévio, de que trata o Capítulo VI do Título IV da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, será concedido na proporção de 30 (trinta) dias aos empregados que contem até 1 (um) ano de serviço na mesma empresa. Ao aviso prévio serão acrescidos 3 (três) dias por ano de serviço prestado na mesma empresa, até o máximo de 60 (sessenta) dias, perfazendo um total de até 90 (noventa) dias.

Diante do exposto, o conceito de proporcionalidade em relação ao tempo de serviço beneficia exclusivamente o trabalhador, uma vez que haverá um desestímulo

natural nas demissões rotatórias em função do maior custo que terá de arcar o empregador.

Neste sentido, o aviso prévio proporcional ao tempo de serviço tem como fundamento justamente valorizar o profissional que mais tempo se dedicou a uma empresa e lhe dar segurança e proteção em caso de demissão para poder retornar ao mercado.

De acordo com a CLT, art. 487º o aviso prévio funciona como uma indenização no contrato de trabalho por prazo indeterminado. Nas relações de emprego, quando uma das partes rescinde sem justa causa, o contrato deverá avisar a outra parte antecipadamente, através do aviso prévio.

Para Júnior (2.000 p.107) São inúmeros os métodos de desvio e fraude na rescisão contratual, ente eles:

- A. Empregado que solicita demissão e sua rescisão contratual é confeccionada como dispensa sem justa causa, causando ao empregador uma despesa adicional do aviso prévio e seus reflexos, bem como a multa contratual dos 40% do FGTS para o empregado e 10% para o governo, que no caso de pedido de demissão o empregado não teria direito;
- B. Empregado que é demitido e continua constando da folha de pagamento após o mês de rescisão contratual;
- C. Empregado demitido no início do mês e durante o mês é feito o pagamento do adiantamento salarial;
- D. A contabilidade registra saída de verba para rescisão, mas não há recibo, ou este traz pagamento inferior;
- E. Recibo com falsificação
- F. Cheques endossados para a mesma pessoa. Endosso de cheque a empregado do departamento de administração de pessoal;
- G. Devolução de parcelas sem o conhecimento da empresa que não as recebe;
- H. Pagamento de verbas rescisórias excessivas além do que o empregado teria direito;
- I. O empregado demitido logo após o vencimento de seu contrato de experiência, causando à empresa despesas desnecessárias de rescisão contratual

Diante dos possíveis desvios, é necessário um eficiente controle interno com o objetivo de mitigar possíveis erros que podem ser intencionais ou não.

Torna-se necessário adotar alguns procedimentos, de controle interno entre eles:

- Criação de formulário próprio a ser preenchido pelo chefe do setor que solicite a demissão de determinado funcionário, com esclarecimento dos motivos para ser assinado pela gerência ou diretoria;
- O envio periódico de uma relação contendo os empregados por chefia/departamento, a fim de que os chefes verifiquem a quantidade de empregados sob sua coordenação e notifiquem qualquer alteração, evitando-se assim que empregados recém-demitidos permaneçam na folha de pagamento;
- Criação de um procedimento de dupla conferência, ou seja, que o trabalho de um empregado seja conferido por outro, visando evitar erro ou qualquer tentativa fraudulenta;
- Utilização de cheques ou depósitos em outra conta corrente, a serem confeccionadas pelo departamento de tesouraria, ao invés de pagar o pessoal em dinheiro. Esse procedimento faz com que os prazos de vencimento sejam observados por ambos os departamentos, evitando-se atrasos;
- A realização de conciliação das contas contábeis do departamento de administração de pessoal e sua respectiva reconciliação contábil pelo departamento contábil
- A criação de um controle e prazos para os contratos de experiência e por tempo determinado, para que o departamento de administração de pessoal alerte o superior do empregado do prazo, para que este decida se o mesmo será prorrogado do prazo, mantido, ou se o empregado será desligado da empresa. Tal controle se faz necessário, pois o desligamento deste empregado após o vencimento do contrato com prazo determinado gera um custo adicional em sua rescisão.

3.4.4 Controles internos nos processos trabalhistas

De acordo com a CLT art. 635º o processo trabalhista é o meio pelo qual empregado ou empregador procuram a justiça do trabalho para dirimir um conflito de interesses. Isto é, toda vez que o empregado ou empregador se sentirem lesados, poderão recorrer à justiça do trabalho, através das Juntas de Conciliações e Julgamentos, onde, em um primeiro momento, Juízes irão propor uma solução conciliatória dos conflitos. Não havendo acordo, o Juízo conciliatório converte-se obrigatoriamente, em arbitrar, proferindo decisão na forma prescrita na lei. No prazo estabelecido pelo ofício, o empregador ou seu preposto, juntamente com o advogado, deverão comparecer à junta de Conciliação munido da defesa, para que os juízes apreciem o caso e profiram a sentença.

Para Júnior (2.000 p.107) o que ocorre com maior frequência nos processos trabalhistas não são fraudes ou o desvio de numerário, e sim a falta de controles internos, ocasionando diversas contingências às empresas assim como:

- Arquivo indevido da citação, causando o extravio da mesma;
- Falta de entrega de documentação em período hábil para formulação da defesa;
- Perda do prazo para a defesa;
- Preposto que não comparece à audiência, para prestar depoimento;
- Desconhecimento da causa que está sendo julgada por parte do preposto;
- Divergência entre o valor pago pela empresa e o recebido pelo ex-empregado.

Nesse sentido, o controle interno adequado nos processos trabalhistas é a adoção de um mapa para o controle dos processos, visando evitar a perda dos mesmos, que culminaria na perda da referida ação por revelia. Além disso, a empresa, periodicamente deverá solicitar aos seus advogados relatórios informando a posição do processo e a possibilidade de ganho ou perda, para estar ciente de uma possível contingência. Por fim, a criação de uma rotina para verificação se o valor efetivamente pago corresponde ao valor da causa, bem como seus encargos.

3.4.5 Controles internos nos serviços autônomos

De acordo com a CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas) art. 3º trabalhador autônomo é aquele contratado por empresa de trabalho temporário, para prestação de serviço destinado a atender necessidade transitória de substituição de pessoas regular e permanente ou a acréscimo extraordinário de tarefas e outra empresa. O trabalhador autônomo exerce habitualmente e por conta própria atividade profissional remunerada, prestando serviço a terceiros, serviços sem relação de emprego. A principal característica deste tipo de prestação de serviço é a autonomia, não existindo subordinação jurídica no contrato de trabalho.

Os principais problemas que frequentemente ocorrem na contratação do serviço temporário são: Falta de documentação que comprove a prestação de serviço (contrato entre as partes), demissão do empregado da empresa e contratação desse profissional como autônomo, sendo que esse profissional continuará prestando o mesmo tipo de serviço anteriormente realizado, Falta de elaboração da folha de pagamento, Falta de recolhimento da contribuição previdenciária. Júnior (2.000 p.112)

De acordo com Júnior (2.000) uma forma de mitigar possíveis desvios e alterações das finalidades do autônomo seria a empresa contratante manter em seus arquivos, um prontuário do autônomo juntamente com os seguintes documentos:

- Contrato de prestação de serviço;
- Comprovante de registro no órgão de classe;
- Comprovante da inscrição do cadastro de contribuintes individuais mantido pela Previdência Social;
- Comprovante de recolhimento das contribuições previdenciárias;

Nesse sentido é necessário ficar atento para não gerar para a empresa contingências legais. É importante observar se o prestador de serviço autônomo não está exercendo funções que se caracterizam como vínculo empregatício ou considerado inadequadas.

3.4.6 Controles internos nos serviços temporários

De acordo com Júnior (2.000 p.115) Compreende-se como trabalho temporário, o serviço prestado por pessoa física a uma empresa, para atender a necessidade transitória de substituição de seu pessoal regular e permanente ou um acréscimo extraordinário de serviços.

A empresa tomadora de serviço ou cliente é obrigada a firmar contrato com a empresa de trabalho temporário, sendo que este contrato não poderá ser superior a três meses, salvo autorização do Ministério do Trabalho.

Muitas vezes, esta forma de contrato é utilizada indevidamente, ou seja, como contrato de experiência ou até mesmo Mão-de-obra direta, desvirtuando-se assim o que é previsto na legislação.

A maneira mais eficaz de evitar alterações de finalidades dos temporários é manter um controle rígido, verificando se a documentação comprobatória desse gênero de contrato está regular e se os procedimentos legais para contratação estão sendo seguidos, pois na falta de comprovação dos requisitos previstos em lei, o temporário poderá reclamar vínculo empregatício, gerando despesas à empresa. JÚNIOR (2.000, p.115)

Toda vez que é desvirtuada a finalidade do temporário, corre-se o risco deste prestador de serviço pleitear o vínculo empregatício na justiça, bem como, no caso de uma fiscalização, o fiscal poderá exigir a inclusão deste prestador de serviço como empregado da empresa.

Diante do exposto, é necessário que a empresa contratante esteja atenta quanto aos procedimentos e prazos estabelecidos por lei. É interessante também que no contrato esteja descrito o motivo justificador da demanda de trabalho temporário e a modalidade da remuneração da prestação de serviço, onde estejam claramente discriminadas as parcelas relativas a salários e encargos sociais, esse procedimento evita a contratação de profissionais inadequados e proporciona transparência para a direção da empresa.

3.4.7 Controles internos nos aumentos salariais

De acordo com a CLT art. 118. O trabalhador a quem for pago salário inferior ao mínimo terá direito, de reclamar do empregador o complemento de seu salário mínimo, desde que sua jornada seja de 8 horas diárias.

Todo aumento salarial, que não seja motivado por dissídio coletivo ou acordo entre sindicatos, deverá possuir uma autorização por escrito, devendo ser requisitado pela chefia do empregado, e vistado pela gerência e /ou diretoria. Tal ato faz-se necessário para evitar que sejam efetuados aumentos salariais sem o conhecimento prévio da gerência e/ou diretoria.

Para um melhor controle interno, deverá ser criado um formulário de autorização para aumento salarial, onde deverá constar o motivo de tal aumento. Esse formulário deverá ser vistado pelo responsável do departamento solicitante e pelo gerente e/ou diretor responsável e deverá ser arquivado no prontuário do empregado para futuras consultas. JÚNIOR (2.000, p.116).

Diante do exposto, torna-se necessário um eficiente controle interno nos procedimentos para que não tenha um aumento salarial acima do estipulado, assim como promoções que não condizem com a realidade, isso porque a falta destes controles poderá trazer grandes prejuízos à empresa.

3.4.8 Controles internos nas horas extras

De acordo com CLT art. 59, para as empresas com mais de 10 (dez) empregados, será obrigatório à anotação do cartão de ponto. Este deverá conter o nome do empregado, horário de entrada e saída bem como os intervalos de alimentação e descanso. Com relação a faltas ou atrasos, o empregado deverá justificá-las com os atestados, pois caso contrário, o empregador poderá efetuar os devidos descontos salariais.

As horas realizadas após o expediente normal deverão ser remuneradas com um acréscimo mínimo de 50% (cinquenta por cento) no valor da hora. Para a empresa utilizar-se deste expediente, deverá realizar um acordo ente

as partes prevendo a quantidade de horas e sua remuneração. No caso de horas extras, as mesmas deverão ser apontadas e pagas dentro da folha de pagamento do referido mês de competência. JÚNIOR (2.000, p.118).

As empresas freqüentemente cometem erros no apontamento de horas, pois muitos casos de controles, são efetuados da forma manual, passíveis de erro, e que muitas vezes não são revisados.

As causas mais comuns de erros são: Trabalhos em horários extraordinários sem necessidade ou sem objetividade, trabalho sem autorização dos responsáveis pelo departamento, erros na contagem das horas realizadas, erro no pagamento do percentual utilizado, não pagamento dos reflexos decorrentes da realização das horas extras. JÚNIOR (2.000, p.120).

Nesse sentido, para mitigar possíveis erros, a empresa deverá manter um controle rígido sobre horas extras, devendo a chefia do departamento, responsabilizar-se pela realização das mesmas. As horas extras só poderão ser realizadas com uma autorização (escrita) prévia da gerência e/ou da diretoria descrevendo o motivo da realização de horas extras.

Tal controle é importante também para análise gerencial, pois, através dela, a gerência poderá detectar possíveis falhas estratégicas, falta de treinamento da equipe ou até mesmo falta de empregados para a realização do trabalho.

Com o término deste capítulo, foi possível alcançar parte dos objetivos específicos estabelecidos. O referencial teórico permitiu levantar os conceitos de controles internos, levantar as principais diferenças entre controle interno e auditoria interna e discorrer sobre papel do auditor interno na gestão dos controles internos.

No próximo capítulo, visando atingir todos os objetivos propostos, será estudado a importância do controle interno para reduzir ou evitar a possibilidade de erros e fraudes no setor de pessoal, avaliando se os controles internos estão sendo aplicados de adequadamente.

4. ESTUDO DE CASO

4.1 Caracterização da empresa.

O estudo de caso foi desenvolvido em uma empresa de médio porte localizada na região central de Belo Horizonte que atua no ramo de empréstimo consignado para funcionários de empresa privada, servidores públicos, aposentados e pensionistas, por meio de convênios. Atualmente tem cerca de 250 colaboradores e um dos compromissos da empresa é Incentivar e promover o aprimoramento, a capacitação e o permanente desenvolvimento dos funcionários.

4.2 Rotina do departamento de pessoal

Grande parte da rotina da folha de pagamento ainda é feito de forma manual, o que possibilita um possível erro humano ou até mesmo ações fraudulentas mediante a conveniência.

Abaixo foram descritos as tarefas que são de responsabilidade dos colaboradores do departamento de pessoal da empresa:

- Gratificações/premiações; número de horas extras.
- Descontos; quebra de caixa.
- Salário substituição; Benefício de plano de saúde e seguro de vida.
- Empréstimos, créditos consignados, Comissões de venda de seguros de vida.
- Auxílio creche-babá, Licenças.
- Encaminhar o funcionário para fazer o exame médico admissional;
- Preencher o cadastro completo do novo funcionário.
- Emitir a declaração de dependentes para fins de IRRF..
- Formalização do Termo de Compromisso de Estagio conforme legislação específica em vigor.
- Validar os cadastros, principalmente carga horária e remuneração.

- Informar a admissão do novo funcionário via CAGED.
- Preencher a planilha de programação de férias.
- Arquivar os comprovantes de recolhimento de todos os encargos, para efeito de fiscalização.
- Gerar a guia de ISSQN e recolhimento no município-sede.
- Validar o arquivo da SEFIP e efetuar o recolhimento do FGTS.
- Gerar a guia de DARF (“folha de pagamento”, RPA e honorários) até o último dia útil do 1º decêndio subsequente ao mês de apuração.
- Gerar a guia de GPS sobre salários, honorários e prestação de serviços até o dia 02(dois) do mês subsequente.
- Gerar a guia da Contribuição Sindical.
- Gerar arquivo SEFIP contendo informações sobre a “folha de pagamento” de autônomos e diretoria para recolhimento do FGTS e informações à Previdência Social.
- Fazer o cadastro de Autônomos e emitir os recibos dos pagamentos de Autônomos; Arquivar a documentação.
- Efetuar o pedido de rescisão, agendar exame médico demissional.
- Agendar homologação, emitir o aviso prévio, Efetuar todos os cálculos rescisórios.
- Imprimir o TRCT (Termo de Rescisão de Contrato de Trabalho), GRFC (Guia de Recolhimento Rescisório do Fundo de Garantia e da Contribuição Sindical) e seguro desemprego.

Após conhecer as atividades que são executadas no setor, foi feita uma inspeção dos procedimentos e análise dos documentos, buscando avaliar se os controles internos no setor de pessoal estavam sendo aplicados adequadamente.

Foi possível identificar algumas irregularidades nos procedimentos e sugerir a correção dos mesmos.

O Quadro 1 demonstra o estabelecimento de algumas políticas básicas de controle que devem ser definidas, com a finalidade de minimizar o risco dos processos manuais da empresa e evitar possíveis desvios e fraudes no departamento de pessoal.

Quadro 1: Estabelecimento de Políticas básicas

Política a ser definida	Objetivo principal
<p>Marcação de hora de entrada e saída (jornada e intervalo para refeição) em registro manual conforme prevê o parágrafo 2º do art. 74 da CLT.</p>	<p>Evitar e minimizar problemas judiciais futuros, efetuar diariamente rigorosa fiscalização e controle de toda a prestação laborativa.</p>
<p>A jornada de trabalho laborada deve respeitar: Limite máximo de 02 (duas) horas extras diárias; Intervalo Inter jornada de, no mínimo, 11(onze) horas consecutivas; Limite máximo de 40 (quarenta) horas semanais.</p>	
<p>As admissões e demissões de empregados e contratos com estagiários devem ser cadastrados no sistema de folha de pagamento no dia efetivo da contratação ou demissão, conferido e vistado pelo chefe responsável.</p>	<p>Evitar que o empregado demitido continue constando na folha de pagamento após o mês da rescisão contratual. Evitar cadastramento de funcionários “fantasmas”.</p>
<p>Cadastrar as escalas de férias dos empregados no sistema de folha de pagamento e enviar o cronograma assinado pelo diretor responsável pelos Controles Internos.</p>	<p>Evitar pagamento de férias de forma dobrada (quando o funcionário não gozar as mesmas no período concessivo correto) e ate mesmo o pagamento em duplicidade.</p>
<p>Deverá ser criado um formulário de autorização para aumento salarial, onde devera constatar o motivo de tal aumento, sendo esse formulário vistado pelo responsável do departamento e arquivado junto com o prontuário do empregado.</p>	<p>Evitar aumento salarial acima do percentual estipulado, assim como promoções que não condizem com a realidade.</p>

Fonte: Elaboração própria.

5. RESULTADO DA PESQUISA

Para obtenção do resultado da pesquisa, primeiramente foi feito um levantamento de toda rotina do departamento de pessoal, posteriormente foi feita a inspeção dos procedimentos e análise dos documentos, buscando avaliar se os controles internos no setor de pessoal estavam sendo aplicados de adequadamente.

Neste contexto, durante a análise dos procedimentos operacionais executados por diversos colaboradores, foi observado que alguns procedimentos não possuíam um efetivo controle interno, com isso, foi proposto à elaboração de um plano de melhorias. As ações estavam relacionadas a:

- Determinação da responsabilidade, pois sem delimitação o controle será ineficiente;
- Elaboração de manuais Internos, possibilitando práticas uniformes, normatização e eficiência dos atos que previnem a ocorrência de erros e desperdícios.
- Segregação de função;
- Utilização de provas independentes para comprovação que as operações e a contabilidade estão registrados de forma correta;
- Nomear um responsável para transação operacional;
- Rotação de funcionários para reduzir possíveis fraudes que resulte em novas idéias de sistemas ou organização;
- Obrigatoriedade de férias para as pessoas que ocupam cargos importantes;
- Implantação de instruções e manuais para evitar erros e garantir a qualidade dos processos;
- Confrontação das contas analíticas e sintética, visando confronto dos saldos;
- Estruturação das operações para que uma ou mais pessoas ou setores participem de cada transação, com finalidade de que o trabalho de um sirva como prova para o trabalho de outro.
- Estabelecimento de uma sistemática de controle, definindo ciclos de produção e os responsáveis pela sua realização;

É importante que a empresa Estrela leve em consideração fatores essenciais para um controle interno assim como:

- Deve haver um **organograma**, delineando as linhas de subordinação funcional e a devida segregação de tarefas, para o estabelecimento de arranjos de relação mútua no sistema organizacional;
- Deve ser elaborado um **manual** com todos os procedimentos de controle interno, com um sistema de autorizações, aprovações, responsabilidades e estabelecimento de rotinas;
- Deve ser elaborada uma **estrutura contábil** adequada, incluindo técnica, manual de procedimentos e gráficos;
- Atenção à qualidade dos **integrantes do quadro de pessoal**, para identificar os cargos e responsabilidades e treinamento adequado;
- Implantação de uma **auditoria interna** que reporte diretamente a um membro da administração, com a responsabilidade de verificar, avaliar e aperfeiçoar os controles internos continuamente.

Todas as sugestões de melhorias estão relacionadas aos controles internos e o cumprimento das normas trabalhista, conforme demonstrado no Quadro 1 .

A aderência destas sugestões de melhorias contribui para prevenir a formação de passivos ocultos, assim como evitar possíveis desvios e fraudes no departamento de pessoal.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização da pesquisa, foi possível ter um maior entendimento sobre as principais fraudes que podem ocorrer no departamento de pessoal, assim como compreender a importância dos controles internos como suporte à auditoria interna na detecção e prevenção de erros e fraudes.

Constatou-se que através dos controles internos é possível estabelecer medidas preventivas e corretivas para que o processo alcance todos os objetivos traçados pela organização.

Concluiu-se que o controle interno permite assegurar o cumprimento das diretrizes, planos, normas e procedimentos estabelecidos pela empresa, assim como salvaguardar os ativos financeiros e físicos quanto à sua utilização, permitindo a empresa antecipar-se, preventivamente, ao cometimento de erros, desperdícios, abusos e fraudes.

Entretanto, o controle interno deve ser periodicamente fiscalizado por um auditor interno, com o objetivo de averiguar se os procedimentos estabelecidos estão realmente sendo seguidos para evitar informações distorcidas que podem levar a conclusões erradas para o processo decisório da empresa.

Diante do resultado da pesquisa, julgou-se importante sugerir que a empresa elabore um manual de procedimentos internos, possibilitando práticas uniformes, normatização e eficiência dos atos operacionais, incluindo de práticas que contribuem à proteção do patrimônio contra perdas e riscos devidos a erros ou irregularidades.

Pode-se concluir que os controles internos propostos para o departamento de pessoal permitirão a padronização dos procedimentos, minimizando possíveis erros, bem como, aperfeiçoar os controles existentes, permitindo uma melhor gestão dos processos.

Um trabalho de pesquisa, contudo, não se esgota em si mesmo. Pois, além de responder um questionamento, abre um espaço para outros estudos, para melhorar o que já existe, com isso, para as próximas pesquisas relacionadas à controles internos no departamento de pessoal, sugere-se pesquisas voltadas à prevenção de processos trabalhistas auxiliando os empregadores a reduzir o número de ações na justiça.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: um curso moderno e completo**. São Paulo: Atlas, 1996. 417 p.

ATTIE, William. Auditoria: conceitos e aplicações, 3 ed. São Paulo: Atlas, 1998, 476.

BRASIL. **Lei nº 12.506/11** . Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2011-2014/2011/Lei/L12506.htm. Acesso em 05 Mar. 2012

BRITO, Osias Santan . **Controladoria: de Risco. retorno em Instituições Financeiras**. São Paulo. Saraiva, 2.003.

BRASIL. **CLT ; Legislação previdenciária e Constituição Federal**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria contábil**. São Paulo: Atlas, 1982. 393 p.

JÚNIOR, José Barbosa da Silva. (Coord.). Coleção Seminário CRC.SP/IBRACON: **Controles Internos Contábeis e Alguns Aspectos de Auditoria**. São Paulo: Atlas, 2.000.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria – um enfoque na eficácia organizacional**. São Paulo: Atlas, 2.007

OLIVEIRA, Luiz Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2.007.

SÁ, Lopes de Sá. **Curso de auditoria**. 10ª.ed. São Paulo: Atlas, 2.002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4 Ed. São Paulo: Atlas, 2.003. 96 p.

SAAD, Eduardo Gabriel. **CLT Comentada**. São Paulo: LTr, 32ª edição, 2.000