



**FACULDADE DE ILHÉUS**  
**COLEGIADO DO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**  
**COORDENAÇÃO DE TCC**  
**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**OS CONTROLES INTERNOS NO DEPARTAMENTO PESSOAL: UM ESTUDO DE CASO NO ESCRITÓRIO EFFICIENT CONSULTORIA CONTABIL**

Alexsandro Ormedo Roiz<sup>1</sup>; Orientador: Christian Gresik Amaral de Almeida<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Discente do curso de Ciências Contábeis da Faculdade de Ilhéus, Centro de Ensino Superior, Ilhéus, Bahia. e-mail: Lexroiz@gmail.com

<sup>2</sup> Docente do curso de Ciências Contábeis da Faculdade de Ilhéus, Centro de Ensino Superior, Ilhéus, Bahia. e-mail: Christian\_gresik@hotmail.com

## **RESUMO**

O controle interno pode ser definido como o processo conduzido pela Administração e por outros profissionais da organização para apoiá-la no alcance dos seus objetivos, em uma organização que abriga profissionais de diferentes departamentos, é crucial estabelecer um controle adequado das atividades, garantindo que todos estejam alinhados com os objetivos de seus respectivos setores e da empresa como um todo. Isso é fundamental para assegurar que suas tarefas diárias contribuam de maneira eficaz para a qualidade dos serviços prestados. Nesse contexto o objetivo deste estudo foi investigar o uso de controles internos nas operações do departamento de pessoal de um escritório de contabilidade localizado na cidade de Ilhéus - BA. Nesse contexto, buscou-se investigar se os controles internos em vigor são adequados e suficientes para mitigar os riscos enfrentados pelo setor durante a execução de suas responsabilidades. Optou-se por abordagens qualitativas e quantitativas, que envolveram pesquisa descritiva e um estudo de caso, com a aplicação de entrevistas com o Contador/Administrador e como os colaboradores do escritório. Essas etapas tiveram como propósito de analisar a execução das atividades relacionadas ao setor, bem como verificar a existência e a eficácia dos controles internos implementados. Concluiu-se, a partir das análises realizadas, que a maioria dos procedimentos executados no setor ocorre de maneira rotineira, sem a presença de controles internos adequados, resultando em significativos riscos para o departamento de pessoal e, por conseguinte, para a entidade contábil como um todo.

**Palavras-chave:** Controles internos. Departamento de pessoal. Escritório de contabilidade. Ilhéus – BA.

## **1 INTRODUÇÃO**

*Artigo Científico apresentado como Trabalho de Conclusão de Curso – Ciências Contábeis.  
CESUPI – Faculdade de Ilhéus, dezembro de 2023.*

É amplamente reconhecido que os controles internos desempenham um papel fundamental na manutenção de uma rotina de trabalho organizada. (Monge, 2015). A satisfação dos clientes frequentemente está intrinsecamente ligada às eficácias de uma empresa, as quais, por sua vez, podem ser comprometidas por deficiências no planejamento, no acompanhamento e na conclusão dos serviços prestados. Essas deficiências geralmente derivam de problemas nos controles internos, os quais devem ser estabelecidos desde o planejamento inicial das atividades da empresa até a entrega final dos serviços.

Quando a empresa possui um sistema de controle interno robusto é possível identificar áreas que precisam de uma maior supervisão, para determinar quais os aumentos de controle são ou não benéficos em relação aos custos envolvidos, além de descobrir possíveis desperdícios em diversas áreas. Conseqüentemente, é concebível que a situação financeira de uma entidade possa ser aprimorada com uma sistemática adequada de controles internos.

Em termos gerais, cada departamento de uma organização contábil possui atribuições e responsabilidades distintas, tornando-os suscetíveis a riscos específicos que podem influenciar o desempenho global da organização perante clientes, a sociedade, o governo e outras partes interessadas.

O departamento de pessoal de um escritório contábil não é uma exceção a essa regra. É imperativo que sejam estabelecidos controles internos básicos, tais como procedimentos-padrão para a contratação de funcionários, a fim de evitar problemas graves para os clientes e, por extensão, para o próprio escritório. Estes problemas podem incluir ações trabalhistas dispendiosas devido a erros no registro de empregados, multas por atrasos no pagamento de tributos, erros formais nos cálculos de folhas de pagamento, entre outros. Tais falhas podem surgir como resultado da ausência ou ineficácia de controles internos.

Outro ponto de extrema importância no setor de pessoal é o cumprimento da complexa e em constante mudança legislação trabalhista, que orienta todas as relações de emprego gerenciadas pelo escritório. Essa complexidade é ampliada pelas frequentes alterações nas Convenções Coletivas, Normas do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), Normas e Instruções do Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS) e outros regulamentos governamentais que afetam as relações de trabalho. Além disso, devido ao grande volume de normas, podem ocorrer discrepâncias entre regulamentações, exigindo uma análise detalhada da jurisprudência trabalhista para cada questão.

Para evitar falhas, melhorar resultados, padronizar procedimentos internos e garantir a conformidade com a legislação trabalhista, é necessário adotar uma abordagem baseada em três pilares: a empresa contábil, a tecnologia e os serviços contábeis. A empresa contábil, por meio de seu departamento de pessoal, deve se manter atualizada sobre as mudanças na legislação e estar preparada para orientar proativamente os clientes. Isso requer a implementação de controles internos eficazes que orientem as ações dos colaboradores e empresários na tomada de decisões, minimizando riscos tanto para o escritório quanto para os clientes. A tecnologia desempenha um papel crucial na melhoria e agilização dos processos, reduzindo erros humanos. Portanto, a equipe do escritório deve estar atenta às inovações tecnológicas que podem aprimorar suas atividades. Por fim, os serviços contábeis devem ser executados com excelência pelos colaboradores do escritório, seguindo as normas internas estabelecidas pelos controles internos e atendendo às necessidades do cliente, oferecendo opções adicionais que contribuam para o aprimoramento dos serviços.

Assim, esse estudo teve como objetivo geral conhecer os controles internos existentes no departamento pessoal de um escritório de contabilidade e verificar se os mesmos são eficazes e suficientes na minimização dos riscos aos quais o setor se expõe, para esta análise, escolheu-se o departamento pessoal do escritório Efficient Consultoria Contabil, um escritório contábil estabelecido na cidade de Ilhéus na Bahia. Esse escritório tem em torno de 30 (trinta) clientes de diversos setores e faturamentos. Também teve como objetivos específicos investigar a importância do departamento pessoal e dos controles internos, e identificar erros existentes, e propor soluções para o departamento pessoal do escritório estudado.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Controle interno**

Em uma organização que abriga profissionais de diferentes departamentos, é crucial estabelecer um controle adequado das atividades, garantindo que todos estejam alinhados com os objetivos de seus respectivos setores e da empresa como um todo. Isso é fundamental para assegurar que suas tarefas diárias contribuam de maneira eficaz para a qualidade dos serviços prestados (ATTIE, 2018). Portanto, a implementação de controles internos é essencial para garantir segurança e antecipação de possíveis falhas (MIGLIAVACCA, 2004; DIAS, 2010).

O propósito do controle interno é fornecer informações confiáveis para os gestores e aprimorar os procedimentos e processos organizacionais (GARCIA; KINZLER; ROJO, 2014). Eles

*Artigo Científico apresentado como Trabalho de Conclusão de Curso – Ciências Contábeis.  
CESUPI – Faculdade de Ilhéus, dezembro de 2023.*

desempenham um papel crucial na obtenção de informações apropriadas, incentivando o cumprimento das políticas administrativas, protegendo os ativos da empresa e promovendo eficiência e eficácia operacional (PEREZ JÚNIOR, 2010, p. 77).

De acordo com Attie (2018), os controles internos podem ser classificados em controles contábeis, que abrangem a estrutura organizacional e os métodos e procedimentos relacionados à segurança do patrimônio e à precisão dos registros contábeis, e controles administrativos, que envolvem a estrutura organizacional e os métodos e procedimentos relacionados à eficiência operacional e à política administrativa.

É evidente que os controles internos estão intrinsecamente ligados ao modelo de gestão adotado na organização, sendo influenciados pelas crenças e valores dos gestores que permeiam a empresa. Isso se reflete na robustez e no formato dos controles internos (NASCIMENTO; REGINATO, 2013). Portanto, os controles internos resultam de um planejamento estratégico sólido, sendo fundamental para que a entidade possa enfrentar os desafios impostos pelo mercado.

Para atingir os objetivos traçados, as empresas recorrem ao planejamento estratégico, que orienta ações de curto e longo prazo. Os controles internos desempenham um papel crucial nesse contexto, oferecendo maior segurança e confiabilidade nas perspectivas de negócios da entidade (JACQUES, 2007).

O controle interno é um conjunto de procedimentos desenvolvidos com o propósito de salvaguardar o patrimônio de uma entidade. Segundo Migliavacca (2002), atualmente, o controle representa um meio de unir os objetivos pessoais e organizacionais na busca de metas superiores e compartilhadas por todas as partes envolvidas, tanto indivíduos como organizações, em todos os níveis. Essa ferramenta estabelece uma conexão entre gestores e colaboradores, com o objetivo de gerenciar riscos e alcançar o sucesso nos objetivos da organização. O controle interno compreende os planos, métodos e procedimentos que a organização utiliza para atingir suas metas, protegendo seus ativos, e pode ser abordado de forma administrativa e contábil.

Devido ao crescimento contínuo das empresas e às crescentes complexidades envolvidas, a função do administrador no processo administrativo passou por uma evolução, resultando na descentralização e na delegação de autoridade. Como consequência, os gestores perceberam a necessidade de implementar um sistema de controle interno para garantir a eficiência das operações. Portanto, o controle interno engloba qualquer ferramenta de controle que a empresa escolha adotar, independentemente de sua forma, contanto que a finalidade seja

sempre controlar e supervisionar uma variedade de atividades, bem como atingir as metas predefinidas.

Os controles internos são todos os instrumentos da organização destinados a vigilância, fiscalização e verificação administrativa, que permitam prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos que se verificam dentro da empresa e que produzam reflexos em seu patrimônio. (CREPALDI, 2011, p.376).

Para garantir a precisão no que diz respeito ao controle interno, é imprescindível contar com um planejamento sólido, eficiência operacional e uma equipe de profissionais competentes e comprometidos com o processo estabelecido. Nesse contexto, cabe aos gestores a responsabilidade de supervisionar a adesão aos procedimentos de controle, buscar continuamente aprimorá-los e incentivar seus colaboradores de maneira construtiva. Isso visa alcançar todos os níveis da organização e promover um ambiente em que todos os envolvidos adotem uma abordagem responsável, evitando negligências e outros cenários que possam resultar em prejuízos.

Dessa forma, é possível assegurar, de maneira abrangente, que o controle interno abarca todos os processos e rotinas de natureza contábil e administrativa, com o propósito de estruturar a empresa de modo que seus colaboradores compreendam, respeitem e cumpram as políticas estabelecidas pela administração. Por fim, isso garante que todas as operações sejam devidamente registradas nos relatórios contábeis e representadas com precisão nas demonstrações financeiras.

## **2.2 A importância do controle interno para a gestão**

No estágio inicial de uma empresa, é comum que o próprio proprietário desempenhe um papel central no controle de todas as operações do negócio, incluindo a gestão de funcionários, produção, controle de qualidade, aquisições, entregas, pedidos, contas a pagar, contas a receber e outros aspectos. No entanto, à medida que a empresa cresce e o volume de transações aumenta, torna-se inviável para o proprietário administrar todos esses aspectos sozinhos. Isso cria a necessidade de delegar o controle a outras pessoas, destacando a importância do controle interno.

De acordo com Attie (2011), "ter funcionários de confiança, embora seja importante, não garante que a empresa estará isenta de irregularidades. Além disso, a ausência de um sistema de controle interno apropriado muitas vezes abre espaço para erros inadvertidos, desperdícios e fraudes". Isso significa que, na maioria das vezes, os erros ocorrem sem intenção, podendo afetar

*Artigo Científico apresentado como Trabalho de Conclusão de Curso – Ciências Contábeis.  
CESUPI – Faculdade de Ilhéus, dezembro de 2023.*

até mesmo as relações entre empregadores e empregados. Portanto, contar com uma ferramenta de controle eficaz é de extrema importância para promover o crescimento da empresa e estabelecer confiança mútua.

Attie (2011) também enfatiza que "uma empresa precisa criar sistemas que permitam o acompanhamento de todas as ações e eventos ocorridos em cada um de seus segmentos. Os efeitos resultantes de cada ação devem ser documentados e comunicados aos administradores de forma oportuna". Em outras palavras, ter um conhecimento abrangente de todos os eventos e de seus impactos na organização é uma ferramenta valiosa na tomada de decisões para os gestores, proporcionando uma compreensão completa e uniforme do negócio.

### 2.3 Princípios do controle interno

Para alcançar os objetivos do controle interno, a administração de uma empresa deve aderir a princípios fundamentais durante a implementação de um sistema adequado de controle interno. Esses princípios são as diretrizes essenciais que estabelecem as bases para o início de um sistema eficaz.

Na estrutura organizacional, é vital que os líderes adiram aos princípios do controle interno para assegurar a continuidade da empresa e a execução de um planejamento com integridade. Conforme enfatizado por Attie (2011), a responsabilidade pela implantação do controle interno em uma organização recai sobre o administrador, que deve alinhar suas ações com os princípios do controle interno. Portanto, o papel do administrador desempenha um papel crucial em uma entidade, sendo responsável por coordenar e monitorar o desenvolvimento do controle interno na empresa.

Dentro desse contexto, diversos princípios são propostos por autores para orientar a administração na implementação de um sistema de controle interno. Alguns dos principais princípios destacados neste estudo incluem responsabilidade, estabelecimento de rotinas internas, segregação de funções e a realização de auditoria interna. No quadro 1, identifica-se alguns desses princípios, que ele considera fundamentais para os controles internos, a saber:

**Quadro 1** – Princípios Fundamentais dos Controles Internos

(continuação)

Princípio	Descrição	Exemplos
<b>Responsabilidade</b>	As atribuições dos funcionários dos setores internos da empresa devem ser claramente definidas e limitadas, de preferência por escrito, mediante o estabelecimento de manuais internos de organização.	Aprovação de aquisição de bens e serviços; certificação do recebimento de bens ou prestação dos serviços.

*Artigo Científico apresentado como Trabalho de Conclusão de Curso – Ciências Contábeis.  
CESUPI – Faculdade de Ilhéus, dezembro de 2023.*

**Quadro 1 – Princípios Fundamentais dos Controles Internos**

(conclusão)

<b>Princípio</b>	<b>Descrição</b>	<b>Exemplos</b>
<b>Responsabilidade</b>	As atribuições dos funcionários dos setores internos da empresa devem ser claramente definidas e limitadas, de preferência por escrito, mediante o estabelecimento de manuais internos de organização.	Aprovação de aquisição de bens e serviços; certificação do recebimento de bens ou prestação dos serviços.
<b>Rotinas Internas</b>	A empresa deve definir no manual de organização todas as suas rotinas internas.	Requisição de aquisição de material ou serviços; formulário de cotação de preços (para solicitar preços aos fornecedores).
<b>Acesso aos ativos</b>	A empresa deve limitar o acesso aos funcionários a seus ativos e estabelecer controles físicos sobre esses.	Local fechado para o caixa; guarda de títulos em cofre.
<b>Segregação de Funções</b>	A segregação de funções consiste em estabelecer que uma pessoa não pode ter acesso aos ativos e aos registros contábeis, em virtude de essas funções serem incompatíveis dentro do sistema de controle interno.	Caso o funcionário tenha acesso aos ativos e registros contábeis, poderia desviar fisicamente o ativo e baixá-lo contabilmente para despesa, o que ocultaria permanentemente essa transação.
<b>Confronto dos ativos com os registros</b>	A empresa deve estabelecer procedimentos de forma que os ativos, sob a responsabilidade de alguns funcionários, sejam periodicamente confrontados com os registros de contabilidade. O objetivo desse procedimento é detectar desfalque de bens ou até mesmo registro contábil inadequado de ativos.	Contagem de caixa e comparação com o saldo do razão geral; contagem física de títulos e comparação com o saldo da conta de investimentos do razão geral.
<b>Amarrações do sistema</b>	O sistema de controles internos deve ser conhecido, de maneira que sejam registradas apenas as transações autorizadas, por seus valores corretos e dentro do período de competência.	Conferência independente do registro das transações contábeis; conferência independente dos cálculos.
<b>Auditoria interna</b>	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.	Verificar se as normas internas estão sendo seguidas; avaliar a necessidade de novas normas internas ou de modificação das já existentes.

Fonte: Crepaldi (2016, p. 370)

A responsabilidade, conforme observado por Almeida (2007, p. 64), refere-se à clara definição e limitação das atribuições dos funcionários ou departamentos internos da empresa, de preferência por meio de manuais internos de organização. Isso implica que os colaboradores

*Artigo Científico apresentado como Trabalho de Conclusão de Curso – Ciências Contábeis.  
CESUPI – Faculdade de Ilhéus, dezembro de 2023.*

da empresa devem possuir um conhecimento abrangente das políticas da empresa, e é da inteira responsabilidade da administração comunicar essas políticas de maneira inequívoca. Ao estabelecer com precisão as responsabilidades na empresa, torna-se mais fácil identificar possíveis deficiências no controle interno e determinar os responsáveis pelo não cumprimento das diretrizes estabelecidas.

As rotinas internas, como definidas por Crepaldi (2013), envolvem a necessidade de a empresa delinear todas as suas rotinas internas em seu manual interno de organização, as quais devem ser rigorosamente seguidas. Para proteger o controle interno dos ativos, Jund (2007, p. 350) enfatiza que "é fundamental que as ações, procedimentos e instruções sejam disciplinados e formalizados por meio de instrumentos eficazes, ou seja, claros e objetivos, emitidos por autoridades competentes". Para que esse princípio seja eficaz, os gestores da organização devem manter todas as normas, procedimentos e manuais constantemente atualizados, a fim de garantir que todos os colaboradores estejam em conformidade com as diretrizes estabelecidas.

A segregação de funções, de acordo com Attie (2010, p. 117), envolve a independência das funções de execução operacional, custódia física e contabilização. Segundo o autor, nenhum funcionário deve ser o único responsável por todas as etapas de uma mesma operação. Em um sistema de controle interno eficaz, as atividades de cada indivíduo devem ser claramente definidas, de modo que a pessoa que executa uma operação não seja responsável por sua verificação. A não observância desse princípio pode comprometer o controle interno, tornando a supervisão da administração fundamental para evitar tais problemas. Em resumo, a segregação de funções implica em não permitir que um único colaborador seja responsável pelo início, meio e fim de um processo, para evitar possíveis fraudes ou desvios que poderiam impactar negativamente nas demonstrações contábeis.

Por fim, a auditoria interna, de acordo com Jund (2007, p. 351), tem como função examinar transações detalhadas, revisar os procedimentos contábeis e operacionais da empresa, além de determinar o sistema de controle interno mais adequado e avaliar o grau de adesão às políticas adotadas pela administração. A auditoria interna desempenha um papel crucial na análise e supervisão do controle interno, auxiliando a administração na implementação de qualquer sistema de controle, avaliando sua adequação às necessidades da empresa.

De acordo com Lemes, Reis (2005), Wanderley (2013) e Crepaldi (2016), as limitações dos controles internos também estão relacionadas à demanda da administração por eficiência em relação aos custos, ao fato de que a maioria dos controles se destina a transações conhecidas

e rotineiras, em detrimento das ocasionais, à propensão humana a cometer erros, seja por negligência ou por falta de orientação adequada, à possibilidade de os funcionários ignorarem os controles estabelecidos e ao fato de que, com o tempo, normas, procedimentos, sistemas e rotinas podem se tornar inadequados ou obsoletos.

## **2.4 Recursos Humanos**

Lidar com pessoas nas organizações é uma responsabilidade que, atualmente, se reveste de complexidade muito maior do que há poucos anos.

A área de Recursos Humanos tem como objetivo principal administrar as relações da organização com as pessoas que a compõe, consideradas, hoje em dia, parceiras do negócio, e não mais meros recursos empresariais. Esse passou a ser o mais importante desafio interno das empresas, em plena era da informação – uma função estratégica demais para ficar centralizada e monopolizada nas mãos de poucos especialistas, que atuam simplesmente na esfera tática ou operacional. Segundo Ribeiro 2006, pag. 1:

“Em uma época em que a globalização, a competição, o forte impacto da tecnologia e as céleres mudanças se tornaram os maiores desafios externos, a vantagem competitiva das empresas está na maneira de utilizar o conhecimento das pessoas, colocando-o em ação de modo rápido e eficaz, na busca de soluções satisfatórias e de novos produtos e serviços inovadores”.

O profissional de Recursos Humanos deve possuir o poder de diferenciar as pessoas com as quais lida em seu dia-a-dia, pois os seres humanos são dotados de personalidades próprias, profundamente diferentes entre si, com uma história particular e diferenciada, além de possuírem conhecimentos, habilidades, destrezas e capacidades, indispensáveis à adequada gestão dos recursos organizacionais.

## **2.5 Departamento de pessoal**

É o departamento responsável pela administração que envolve as obrigações trabalhistas e previdenciárias dos empregados. Os colaboradores da área são encarregados pelas rotinas de admissão, cálculo de folha de pagamento, cálculo de férias, processo demissional, cálculo e recolhimento dos encargos legais, entre outros. As atividades do departamento de pessoal têm se tornado a cada dia mais complexas, requerendo do profissional hábil capacidade de relacionamento interpessoal e profundos conhecimentos na aplicação da legislação.

*Artigo Científico apresentado como Trabalho de Conclusão de Curso – Ciências Contábeis.  
CESUPI – Faculdade de Ilhéus, dezembro de 2023.*

Franco (1996, p. 45) expressa que “o departamento de pessoal é uma seção que cuida das relações dos empregados com a empresa, tanto no campo social, como no que diz respeito aos direitos e deveres dos empregados”. Este setor é responsável pelo pagamento dos colaboradores e todos os direitos que a lei prevê.

O grau de responsabilidade atribuído para esse setor é de nível alto devido suas inúmeras legislações e o constante estudo necessário para as atualizações do profissional e por tratar-se de todos os procedimentos que envolvem as relações de trabalho da organização.

## **2.6 Controle e auditoria interna no departamento pessoal**

Como discutido anteriormente, o departamento de pessoal é encarregado pelos procedimentos burocráticos mensais e anuais que precisam ser executados e interpretados de forma precisa para cumprir as exigências da legislação em vigor.

Com o intuito de assegurar o cumprimento das obrigações e evitar despesas com processos trabalhistas e previdenciários, as empresas estão investindo em controle interno. Esse investimento visa não apenas a proteção do patrimônio da empresa, mas também a verificação adequada do cumprimento dos procedimentos conforme a legislação, avaliando se os métodos de controle interno são apropriados para a empresa. Devido à complexidade das frequentes mudanças legislativas, a auditoria trabalhista deixou de ser apenas uma atividade rotineira da contabilidade e tornou-se uma função independente.

O departamento de pessoal é uma área propensa a erros de cálculos e lançamentos contábeis, bem como a possíveis fraudes. Em algumas situações, a contratação de profissionais pouco qualificados (para evitar custos mais elevados) pode contribuir para a fragilidade desse setor. Em determinados casos, a falta de controle se deve a sistemas de processamento de dados eletrônicos mal programados que não levam em consideração as necessidades de controle contábil.

É importante destacar que a supervisão do controle interno no departamento de pessoal desempenha um papel essencial, já que esse departamento tem impacto em diversas áreas, incluindo as esferas contábil, de pessoal e legislativa.

Portanto, pode-se observar que a auditoria trabalhista, juntamente com o controle interno, ganhou relevância como instrumentos essenciais para as organizações que buscam garantir que as rotinas do departamento de pessoal estejam em conformidade com a legislação vigente.

*Artigo Científico apresentado como Trabalho de Conclusão de Curso – Ciências Contábeis.  
CESUPI – Faculdade de Ilhéus, dezembro de 2023.*

### 3 MATERIAL E MÉTODOS

No que diz respeito aos seus objetivos, esta pesquisa foi classificada como descritiva. De acordo com Gil (1991, p. 45), "As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis." Nesse contexto, a pesquisa buscou descrever sugestões de implementação de controles internos essas poderiam influenciar a eficácia das informações fornecidas pelo departamento de pessoal.

Quanto aos procedimentos técnicos utilizados, a pesquisa adotou uma abordagem bibliográfica, uma vez que recorreu a fontes já elaboradas, predominantemente livros e artigos científicos, que abordam temas relacionados à controladoria, às rotinas do departamento pessoal e a artigos acadêmicos relevantes. Também incluiu elementos documentais, uma vez que se baseou em relatórios do departamento. Além disso, esta pesquisa foi conduzida como um estudo de caso, aplicando-se a um escritório de contabilidade, onde foi proposta algumas sugestões para aumentar a eficiência dos controles internos no departamento de pessoal.

No que se refere à abordagem do problema, esta pesquisa foi classificada como qualitativa.

A utilização desse tipo de abordagem difere da abordagem quantitativa pelo fato de não utilizar dados estatísticos como o centro do processo de análise de um problema, não tendo, portanto, a prioridade de numerar ou medir unidades. Os dados coletados nessas pesquisas são descritivos, retratando o maior número possível de elementos existentes na realidade estudada. (PRODANOV, FREITAS, 2013, p. 70)

#### Quadro 2. Perguntas segundo a categoria das justificativas.

(continuação)

	PERGUNTAS	JUSTIFICATIVAS
R E S P O N S A B I L I D A D E	Como a definição clara das funções e tarefas é implementada dentro da estrutura do escritório?	Lisboa (2015)
	Quais são os mecanismos usados para assegurar que cada membro da equipe compreenda suas responsabilidades e atribuições?	Martins (2016)

(conclusão)

	PERGUNTAS	JUSTIFICATIVAS
<b>R O T I N A S  I N T E R N A S</b>	Como as rotinas e procedimentos são documentados e compartilhados dentro do escritório?	Oliveira e Mattos (2018)
	Como a equipe é treinada e orientada para seguir as rotinas internas estabelecidas?	Silva (2017)
<b>A U D I T O R I A  I N T E R N A</b>	Qual é a estrutura de auditoria interna adotada pelo escritório para avaliar a conformidade e a eficácia dos controles internos?	Lisboa (2015), Oliveira (2008)
	Como a auditoria interna verifica a consistência entre as operações diárias e os padrões estabelecidos?	Jund (2007)
<b>G E R A L</b>	Qual é a prática adotada para garantir a execução correta das tarefas atribuídas a cada membro da equipe	Goncalves (2012)
	Como o escritório monitora a aderência às rotinas internas e os procedimentos de controle interno no cotidiano de trabalho?	Martins (2016)
	Como asseguram a revisão contínua e a atualização das práticas de controle interno para se adaptar às mudanças regulatórias ou de mercado?	Martins (2016), Oliveira e Mattos (2018)

**Fonte:** Dados da própria pesquisa (2023)

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste tópico, são expostas a análise e as medidas de controle interno adotadas no setor com base nos objetivos específicos. Em seguida, são verificados se esses procedimentos estão alinhados com os princípios do controle interno, sugerindo propostas de aprimoramento para esses processos.

*Artigo Científico apresentado como Trabalho de Conclusão de Curso – Ciências Contábeis.  
CESUPI – Faculdade de Ilhéus, dezembro de 2023.*

A avaliação dos controles internos no escritório examinado destaca os procedimentos utilizados e os pontos mais relevantes para a eficácia operacional do sistema. Posteriormente, é apresentada uma comparação entre os princípios de controle interno e a aderência da empresa a eles, a fim de facilitar a compreensão e análise individual dos mesmos.

A organização alvo desta investigação presta serviços de contabilidade e consultoria empresarial a empresas de pequeno e médio porte. Atualmente, mantém cerca de 30 clientes ativos e conta com a colaboração de 3 funcionários, além do proprietário, para desempenhar suas atividades.

Os controles internos no escritório contábil supervisionam o fluxo de documentos desde a entrada até a saída. Quando o escritório adquire um novo cliente, a responsabilidade de fornecer as informações necessárias aos colaboradores recai sobre o contador (o proprietário).

*“Os controles são via planilhas de Excel. Com dados das empresas e suas obrigações mensais, eu controlo as datas de envio das obrigações e cobro pessoalmente aos setores”* Ele orienta os colaboradores a efetuar os devidos registros no sistema e em sites apropriados, além de estabelecer as diretrizes a serem seguidas para a contabilização dos documentos em seus respectivos departamentos: pessoal, fiscal e contábil.

Segundo os colaboradores não existe nenhum manual de normas e procedimentos, *“Quando chega uma demanda, ela é designada ao setor responsável pela sua execução”*

Nesse contexto, a seguir, serão discutidos esses departamentos, juntamente com sugestões um para aprimorar o controle interno dos documentos e do fluxo de informações em cada um deles. O departamento pessoal é encarregado dos assuntos relacionados à área trabalhista, previdenciária e ao imposto de renda retido na fonte. Nesse setor, são recebidos todos os documentos referentes aos funcionários, como carteiras de trabalho, exames admissionais e demissionários, fichas de empregados, contratos de trabalho e são geradas os registros admissionais, adiantamentos, férias anuais e rescisões contratuais, entre outros, essenciais para o registro e desligamento de colaboradores nas empresas.

**Quadro 3:** Atividades do Departamento Pessoal

1. Admissão de Funcionários	2. Emissão do Contrato de Experiência
3. Termo de Opção de Vale Transporte.	4. Controle dos Atestados Admissionais
5. Apuração do Controle de Ponto Mensal	6. Controle de Férias Anuais
7. Gerar as Folhas de Pagamento Mensal	8. Emitir as advertências e suspensões
9. Gerar os Recibo de Pró-Labore	10. Calcular Rescisões Contratuais
11. Gerar as Férias	12. Enviar para o E-Social todos os eventos

*Artigo Científico apresentado como Trabalho de Conclusão de Curso – Ciências Contábeis.  
CESUPI – Faculdade de Ilhéus, dezembro de 2023.*

13. Emitir o Darf-INSS e IRRF	14. Enviar a SEFIP e emitir a GRF FGTS (conclusão)
15. Gestão do Sistema E-Social	16. Atender aos clientes
17. Atender as Fiscalizações do MTE e Receita	18. Atender aos colaboradores das empresas
19. Gerar a folha 13º Salário Anual	20. Comunicação de Acidentes de Trabalho
21. Recalcular Impostos (INSS e FGTS)	22. Enviar o arquivo sefip para o conectividade social ICP 2

**Fonte:** Dados da própria pesquisa (2023)

Quando um cliente do escritório notifica a admissão de um novo funcionário, inicia-se o processo de cadastramento com todos os documentos necessários do funcionário no sistema do DP, daí são gerados o Contrato de Experiência, Opção de Vale Transporte, Declaração do Salário Família e Envio da nova admissão para o E-Social.

Segundo os entrevistados: “ *Na admissão dos funcionários enviamos um relatório com os a relação dos documentos para ele solicitar ao funcionário, em seguida o cliente nos envia via e-mail ou xerox os documentos, daí iniciamos o cadastro no sistema do Departamento Pessoal, após o registro enviamos via e-mail ou protocolado o Contrato de Experiência, Termo de Opção de Vale Transporte.* ”

Ao final do mês os clientes enviam os cartões de ponto ou relatório do ponto eletrônico onde são colhida das informações de horas extras, atrasos, faltas para fazer o lançamento na folha de pagamento mensal, processado as informações, são gerados os recibos para pagamento dos funcionários, folha de pagamento, folha de líquidos a pagar, por fim envio dos arquivos de remunerações e pagamentos para o E-Social e depois o fechamento com DCTF Web e envio do arquivo do FGTS gerados no sistema SEFIP e enviados através do conectividade social ICP 2. Em seguida, as guias DARF INSS (Documento de Arrecadação de Receitas Federais) relacionadas aos impostos incidentes sobre a folha são geradas e enviadas ao cliente para pagamento. Além disso, são providas as declarações mensais no sistema da empresa para recolhimento do FGTS e informações à previdência social (SEFIP). Quando solicitado pelo cliente, o escritório também cuida das férias, demissões dos funcionários e calcula as rescisões contratuais.

“ *No decorrer final do mês iniciamos o processo de emissão da folha de pagamento, o cliente nos envia o Controle de Ponto apuramos as horas extras, adicionais e atrasos/faltas, vales de adiantamento, valores de convênios, lançamos na digitação de variáveis e emitimos a folha de pagamento, relação de líquidos a pagar, e fazemos o resumo de tributos, após o fechamento enviamos os arquivos para o E-Social (Sistema Digital das Informações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas), DCTF-Web e a SEFIP onde geramos o DARF-INSS e a GRF-*

*Artigo Científico apresentado como Trabalho de Conclusão de Curso – Ciências Contábeis. CESUPI – Faculdade de Ilhéus, dezembro de 2023.*

*FGTS enviamos para o nosso cliente efetuar o recolhimento. O fisco as vezes notifica o cliente para apresentar documentação em fiscalização, aí o (conclusão) escritório tem que atender essas demandas também. Em caso de Acidentes de Trabalho e solicitação de Auxílio Doença enviamos para a Previdência Social as comunicações e solicitações. No final do ano processamos o décimo terceiro para os clientes e os enviamos. ”*

O cliente nos solicita recálculos de impostos em atrasos, advertências, rescisões contratuais os quais são processados no sistema e enviados para os clientes via e-mail ou impressos

As atividades que estão sendo realizadas pelos setores são monitoradas por planilhas, assim o contador administrador tem noção do que está sendo feito, o que foi realizando e o que ainda será iniciado, segundo resposta da entrevista “ *as atividades são monitoradas por: atividade executará, volume de atividades, e frequência de execução*”

Agora que a rotina do departamento pessoal do escritório foi explicada, serão mencionados a seguir os resultados e as recomendações avaliadas, com base nas respostas das entrevistas, visando a redução da margem de erro e o aumento da segurança dos controles internos, bem como a melhoria do funcionamento desse departamento.

**Quadro 4 – Princípios Atendidos no estabelecimento**

<b>Princípios do controle interno</b>		<b>Atendimento do princípio</b>
<b>A</b>	RESPONSABILIDADE	ATENDIDO
<b>B</b>	ROTINAS INTERNAS	PARCIALMENTE ATENDIDO
<b>C</b>	SEGREGAÇÃO DE FUNÇÃO	NÃO ATENDIDO
<b>D</b>	AUDITORIA INTERNA	NÃO ATENDIDO

**Fonte:** Dados da própria pesquisa (2023)

Com base no quadro 4, é perceptível como os princípios do controle interno citados por (Lisboa, 2015) são aplicados no escritório analisado.

- **Responsabilidade:** As funções no setor são bem definidas, estabelecendo a responsabilidade associada a cada função. “ *O escritório é dividido em 3 setores, Departamento Pessoal, Setor Fiscal e Contábil/Administração, cada membro da equipe recebe uma planilha com as obrigações que devem ser desenvolvidas e enviadas para*

*Artigo Científico apresentado como Trabalho de Conclusão de Curso – Ciências Contábeis. CESUPI – Faculdade de Ilhéus, dezembro de 2023.*

*os clientes mensalmente*”. Nesse sentido a existência desses manuais ajudaria a detectar falhas e responsabilidades por possíveis omissões, e diminuir erros.

- Rotinas Internas: *“Não temos treinamentos, A equipe é orientada pelo contador administrador que orienta cada um o que fazer e como fazer”*. O escritório possui processos incorporados à cultura da empresa, mas carece de definição formal e escrita das políticas e procedimentos. Há uma necessidade clara de um manual interno, especialmente para definir políticas internas, procedimentos e rotinas do departamento de pessoal.
- Segregação de Função: Há uma limitação na segregação de funções no departamento de pessoal, pois apenas uma funcionária realiza todas as atividades. Isso dificulta a supervisão e a verificação adequada.
- Auditoria Interna: Não há um setor específico para controles internos ou auditoria interna no escritório, e a responsabilidade recai nos dirigentes. Ter um setor de auditoria interna poderia facilitar os processos e reduzir custos. *“Aqui a Auditoria interna ocorre verificando se cada atividade foi executada pelo setor e se essa tá em conformidade com a rotina do escritório, Não temos treinamentos também, cada membro da equipe é orientado pelo contador ( o proprietário ) com o que tem que fazer e como fazer.”*

Para alcançar os objetivos propostos na pesquisa, foram identificadas inconsistências nas rotinas do departamento de pessoal. Com base nisso, algumas melhorias no controle interno foram sugeridas para essa área, dada sua significativa importância para as entidades, evitando prejuízos indesejados.

No quadro 4, é possível identificar os princípios do controle interno adotados em cada uma das rotinas do departamento de pessoal. Ela indica aqueles que são seguidos, parcialmente seguidos, não seguidos e os que não se aplicam a esse estudo.

Na análise do departamento de pessoal, foi constatada a importância de solicitar a documentação necessária para um cadastro correto do colaborador, evitando complicações futuras com os órgãos governamentais. As admissões devem ocorrer somente com a documentação completa, e a empresa mantém controle dos prazos de contratos de experiência para evitar ônus desnecessários.

Na elaboração da folha de pagamento, apesar do cuidado com prazos e valores, há carência de revezamento nas tarefas e lançamentos, o que pode gerar falhas. Os lançamentos

salariais carecem de autorização prévia por escrito do funcionário. Um controle mais detalhado de faltas seria benéfico para evitar prejuízos.

Para férias e décimo terceiro salário, a empresa mantém controles sobre prazos e pagamentos, e as demissões seguem as regulamentações. Entretanto, sugere-se a implementação de formulários específicos para exames demissionais.

Quanto às obrigações acessórias, como eSocial e RAIS, são cumpridas nos prazos estabelecidos, e a contabilização da folha é realizada de forma eficiente pelo setor contábil.

Para aprimorar os processos, sugere-se a documentação de todos os procedimentos do departamento em um manual, garantindo a uniformidade das operações. Além disso, é recomendada a sistematização dos registros de ponto eletrônico recebidos, evitando digitações manuais, e a implementação de autoavaliações regulares, com questionários objetivos, para identificar pontos fortes e fracos e estabelecer planos de ação para melhorias. Este acompanhamento é fundamental para internalizar uma cultura de controle interno na organização.

No departamento pessoal da empresa analisada, todos os processos são realizados por uma única pessoa, sem qualquer conferência do trabalho efetuado por outra pessoa.

Sugere-se, portanto, que, para garantir maior confiabilidade e segurança nos trabalhos deste setor, todas as atividades sejam conferidas por um profissional habilitado, distinto daquele que as executou, desde a elaboração da folha de pagamento até a sua impressão. É essencial salientar que, caso ocorra um erro na inserção dos dados na folha ou nos cálculos de impostos, isso terá um impacto direto no departamento contábil, dificultando a conciliação e, possivelmente, resultando em complicações fiscais para o escritório. Conforme destacado por Crepaldi (2016), o acesso aos registros contábeis deve ser restrito, e as pessoas que os manuseiam devem ser diferentes das que realizam as tarefas, para evitar possíveis modificações indevidas.

Além disso, analisando a resposta da entrevista observou-se a ausência de protocolos no departamento pessoal. Recomenda-se, portanto, que o escritório implemente um sistema de protocolo para o recebimento e entrega da Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS) e outros documentos. No caso da CTPS, quando um cliente a entrega ao escritório, um protocolo deve ser emitido, contendo informações do empregado e detalhando as razões para o recebimento da carteira, seja por admissão, demissão, atualização, alterações na remuneração, função, férias ou outros motivos. Esse protocolo ajudará a manter o controle das CTPS,

assegurando seu retorno dentro do prazo adequado e evitando perdas, extravios e desentendimentos com os clientes.

Outra recomendação essencial é proporcionar treinamentos e cursos para o desenvolvimento da equipe, a fim de melhorar sua produtividade e garantir que estejam atualizados com as frequentes mudanças nas leis trabalhistas. Essas leis são adaptadas para refletir as transformações na sociedade, e as empresas precisam se ajustar para manter a qualidade de suas operações. O treinamento deve ser oferecido quando ocorrem falhas internas na organização, com base na avaliação das necessidades, seguido da aplicação e execução do treinamento, conforme indicado por Crepaldi (2016).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No contexto atual do mundo corporativo, cresce exponencialmente a ocorrência de processos na esfera trabalhista, especialmente em organizações de médio e grande porte. Isso sinaliza a necessidade crucial de adotar procedimentos adequados para mitigar riscos e evitar despesas imprevistas. A auditoria se destaca como uma ferramenta essencial, pois, ao aplicar controles internos eficazes, reduz a incidência de práticas que possam resultar em contingências, autuações e multas oriundas de órgãos como o Ministério do Trabalho. Esses controles internos não apenas estabelecem processos de trabalho corretos, mas também ampliam a eficiência dos mecanismos, identificando possíveis irregularidades. A complexidade da legislação trabalhista, aliada aos altos encargos sociais, demanda processos e rotinas uniformes, tornando os controles internos vitais para a gestão adequada do setor e para o cumprimento das leis.

Para alcançar os resultados obtidos, este estudo fundamentou-se em pesquisa bibliográfica, documental e observacional, além de entrevistas, o que facilitou a interpretação da legislação e dos conceitos de controle interno. Na análise do escritório, a avaliação dos controles internos em vigor, aliada à observância da legislação trabalhista, mostrou-se coerente com as práticas sugeridas pela lei. Entretanto, pequenas inconsistências foram identificadas nos procedimentos, demandando sugestões para aprimoramento e inclusão de novas práticas. Isso visa adequar o departamento de pessoal e, por consequência, evitar passivos trabalhistas no futuro.

O estudo atingiu seus objetivos ao identificar as rotinas e os controles internos empregados no departamento de pessoal. A descrição detalhada dos procedimentos de controle interno e sua confrontação com os princípios vigentes ressaltam a relevância de possuir e aprimorar um controle interno eficaz.

Conclui-se que, embora o escritório de contabilidade analisado possua procedimentos satisfatórios de controle interno no departamento de pessoal, há áreas de melhoria, como a elaboração de um manual de rotinas internas, a aplicação do princípio de segregação de funções para evitar a centralização de responsabilidades em um único colaborador, e a utilização de um formulário completo para admissões, garantindo a coleta obrigatória de todos os documentos necessários e a autorização explícita dos funcionários para descontos salariais.

Este estudo ressalta a importância crítica do departamento de pessoal nas organizações, dada a necessidade de cumprir a legislação trabalhista e lidar com procedimentos burocráticos. Destaca-se a complexidade e amplitude da legislação trabalhista, requerendo atenção minuciosa e constante atualização dos profissionais que atuam na área. A pesquisa contribui para a compreensão do funcionamento dessas ferramentas de controle, enfatizando sua utilização na prevenção e redução de erros, proporcionando benefícios para acadêmicos, profissionais de áreas correlatas e as organizações. Este estudo também destaca a ampla área de estudos que a Ciência Contábil ainda tem a explorar.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. C. **Auditoria: Um curso moderno e completo**. 5. ed. São Paulo: Atlas 1996.  
\_\_\_\_\_. **Auditoria: Um curso moderno e completo**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ATTIE, William. **Auditoria conceitos e Aplicações**. 5º ed. São Paulo: Atlas S.A. 2010.  
\_\_\_\_\_. **Auditoria conceitos e aplicações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.  
\_\_\_\_\_. **Auditoria conceitos e aplicações**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- BOYNTON, W. C.; JOHNSON, R. N.; KELL, W. G. **Auditoria**. São Paulo: Atlas, 2002.
- BRASILEIRO, M. M. **Manual de produção de textos acadêmicos e científicos**. São Paulo: Atlas, 2013.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil: Teoria e prática.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

\_\_\_\_\_. **Contabilidade Gerencial: Teoria e prática.** 9º ed. São Paulo: Atlas, 2013.

\_\_\_\_\_. **Auditoria contábil: Teoria e prática.** 10 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

DIAS, S. V. S. **Manual de controles internos.** São Paulo: Atlas, 2010.

FIGUEIREDO, S.; FABRI, P. E. **Gestão de empresas contábeis.** São Paulo: Atlas, 2000.

FRANCO, Hilário. **Contabilidade industrial: com apêndice de contabilidade agrícola.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GARCIA, O.P.; KINZLER, L.; ROJO, C.A. **Análise dos Sistemas de Controle Interno em Empresas de Pequeno Porte.** Interface – Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, v. 11, - n. 2, p 18, 2014.

JACQUES, E. A. **O controle interno como suporte estratégico ao processo de gestão.** Revista Eletrônica de Contabilidade. v. 4, n. 1, 2007. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/issue/view/322>> Acesso em: 04 de novembro de 2023.

JUND, Sergio. **Auditoria: conceitos, normas, técnicas e procedimentos: teoria e 950 questões – estilo ESAF, UNB e Outras.** 9. ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2007.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LEMES, L. M.; REIS, J. A. G. **Controle interno nas empresas.** 2005. Disponível em: <<http://biblioteca.univap.br/dados/INIC/cd/inic/IC6%20anais/IC6-90.PDF>>. Acesso em: 04 de novembro de 2023.

LYRA, R. L. W.A C. **Uma contribuição a mensuração do resultado econômico da decisão de investimentos em qualidade em empresas de serviços contábeis: uma abordagem da gestão econômica.** 2003. 143f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade). Programa de pós- graduação em controladoria e contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

MIGLIAVACCA, Paulo Norberto. **Controles Internos nas Organizações.** São Paulo: Edicta, 2002.

\_\_\_\_\_. **Controles internos nas organizações: um estudo abrangente dos princípios de controle interno: ferramentas para avaliação dos controles internos em sua organização.** 2. ed. São Paulo: Edicta, 2004.

MONGE, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil: teoria e prática.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

*Artigo Científico apresentado como Trabalho de Conclusão de Curso – Ciências Contábeis.  
CESUPI – Faculdade de Ilhéus, dezembro de 2023.*

NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. **Controladoria**: um enfoque na eficácia organizacional. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, José Augusto Ribeiro de. **Curso prático de auditoria administrativa**. São Paulo: Saraiva, 2006.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008 PRADANOV, Cleber Cristiano.

PEREZ JÚNIOR. **Auditoria de demonstrações Contábeis**. Testes Casos Práticos e Exercícios. 2010.

PRADANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de Freitas. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA, Marilene Luzia da. **Administração de departamento pessoal**. 15. ed. São Paulo: Érica, 2017.

SILVA, M. A.; VIEIRA, E. T. V. **Auditoria Interna**: Uma ferramenta de Gestão dentro das Organizações. REDECA – Revista Eletrônica do Departamento de Ciências Contábeis & Departamento de Atuária e Métodos Quantitativos da FEA-PUC/SP, v.2, n. 2, p. 5, 2015.

VIDAL, D. C.; SILVA, A. H. C. **A percepção dos Auditores Externos sobre a adequação dos sistemas de controle interno nas empresas de capital aberto**. Pensar Contábil, v. 18, n. 67, p. 57-67, 2016.

VIJAYAKUMAR, A. N.; NAGARAJA, N.. **Internal Control Systems**: Effectiveness of Internal Audit in Risk Management at Public Sector Enterprises. BVIMR Management Edge, v.5, n.1, p. 1-8, 2012.

WANDERLEY, C. A. N. **Auditoria**: teoria e mais de 590 questões comentadas. 2. ed. Rio de Janeiro: Ferreira, 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

## ANEXOS – ENTREVISTA COM COLABORADORES DO ESCRITÓRIO

1. Como a definição clara das funções e tarefas é implementada dentro da estrutura do escritório?
2. Quais são os mecanismos usados para assegurar que cada membro da equipe compreenda suas responsabilidades e atribuições?
3. Como as rotinas e procedimentos são documentados e compartilhados dentro do escritório?
4. Qual é a estrutura de auditoria interna adotada pelo escritório para avaliar a conformidade e a eficácia dos controles internos?
5. Como a auditoria interna verifica a consistência entre as operações diárias e os padrões estabelecidos?
6. Qual é a prática adotada para garantir a execução correta das tarefas atribuídas a cada membro da equipe?
7. Como o escritório monitora a aderência às rotinas internas e os procedimentos de controle interno no cotidiano de trabalho?
8. Como asseguram a revisão contínua e a atualização das práticas de controle interno para se adaptar às mudanças regulatórias ou de mercado?